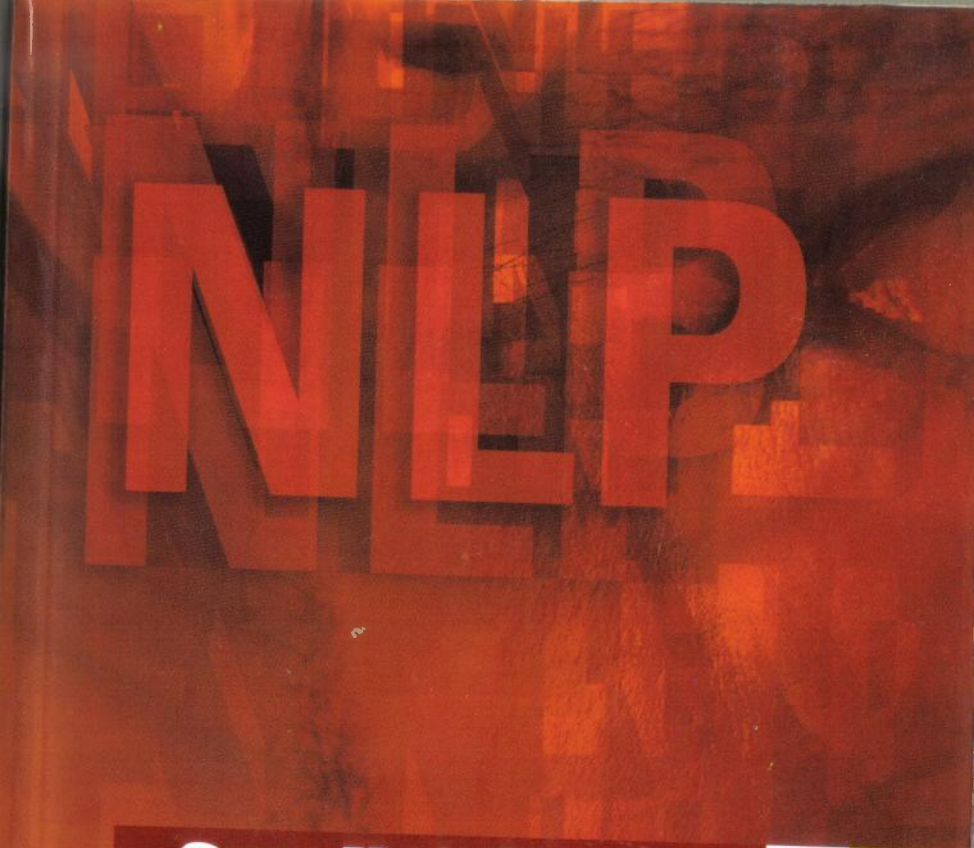


Sue Knight

Tehnicile programării neuro-lingvistice

BIBLIOTERAPIA

Curtea veche

BIBLIOTERAPIA

Cea mai frecventă acțiune umană este aceea de a învăța. Învățăm primii pași și primele cuvinte, învățăm ecuații complicate, principii filozofice, învățăm să iubim, să comunicăm, să ne bucurăm de succes, să depășim eșecul. Permanent învățăm să facem față provocărilor profesionale și personale, iar azi, mai mult ca oricând, suntem într-un continuu proces de învățare. Acumularea cunoștințelor este, în opinia majorității oamenilor, unica soluție a vremurilor actuale, o soluție venită din exterior. Succesul adevărat, însă, vine din interior. Dacă știm să ne descoperim resursele proprii și să le folosim la capacitate maximă, vom descătușa forța din noi înșine. Toată activitatea umană se bazează pe tipare de gândire, de comportament și de limbaj. Ceea ce ni se întâmplă în viață, bun sau rău, reprezintă rezultatul utilizării acestor tipare. Cum se formează ele, ce rol are limbajul trupului, dar limbajul hipnotic, cum ne folosim de tipare pentru a ne construi strategiile, cum atingem performanța? Totalitatea acestor răspunsuri aparține procesului denumit PROGRAMARE NEURO-LINGVISTICĂ. Tehnicile prezentate în această carte va ajută să înțelegeți în ce mod este codificată reușita și astfel să o multiplicați. Dacă faceți mereu același lucru, veți obține mereu același rezultat, dacă veți schimba tiparele, și viața vi se va schimba. Altfel spus, problema „vreau să mă schimb, dar nu știu cum" are un răspuns specific pentru fiecare dintre noi. NLP-ul este calea către acest răspuns.

1. M. SCOTT PECK
   Psihologia minciunii
2. ECKHART TOLLE
   Puterea prezentului
3. SUE KNIGHT
   Tehnicile programării neuro-lingvistice

ISBN 973-669-091-1

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale
KNIGHT, SUE
Tehnicile programării neuro-lingvistice/Sue Knight;
trad.: Popescu, Lucian
București: Curtea Veche Publishing, 2004
472 p.; 20 cm (Biblioterapia; 3)
Tit. orig. (eng.): NLP at Work.
The Difference that Makes a Difference in Business
ISBN 973-669-091-1

Lucian Popescu (trad.)

159.9:81

Coperta colecției de DINU DUMBRĂVICIAN

SUE KNIGHT
NLP AT WORK.
The Difference that Makes a Difference in Business
Second edition
Copyright © Sue Knight Books & Talks Ltd., 1995, 2002

© Curtea Veche Publishing, 2004.
pentru prezenta versiune românească

ISBN 973-669-091-1

Mulțumiri

Mulțumesc... în primul rând și în mod special soțului meu, Spence, care m-a hrănit cu cele mai alese mâncăruri în timp ce scriam. Și m-a mai hrănit cu idei, ilustrări, exemple, întrebări, provocări, *feedback* și mai ales cu iubire și inspirație.

Familiei mele, care m-a sprijinit întru totul și care reprezintă rațiunea muncii și a vieții mele.

Mamei mele, care mi-a sădit convingerea că voi „cădea întotdeauna în picioare". Nici nu mi-aș fi dorit o credință mai potrivită. Iar atunci când îi arăt o nouă carte a mea, ea spune: „Unde găsești atâtea lucruri despre care să scrii, Susan?" Mă întreb și eu.

Toate mulțumirile mele pentru Sarah Bacon, asistenta mea. Mă simt privilegiată să am un astfel de „amortizor" — atât de sensibil și de grijuliu — între restul lumii și mine.

Pentru Nicholas Brealey, editorul meu, a cărui răbdare și îndrumare au fost nețărmurite în vreme ce a citit numeroasele versiuni ale cărții, pe care am explorat-o împreună.

Pentru Gene Early, îndrumătorul și formatorul meu de o viață.

Pentru John Grinder și Richard Bandler, inițiatorii Programării Neuro-Lingvistice (NLP), ale căror lucrări au inspirat atât de mulți oameni ai lumii de azi.

Pentru Robert Dilts, care își continuă munca atentă și ecologică de dezvoltare creativă a NLP.

Pentru Andy Wilkinson și Jo Twining, care și-au făcut timp să citească lucrarea mea și să-mi spună care este impresia lor.

Există încă mulți asociați și prieteni care-au însemnat mult pentru mine. Le mulțumesc tuturor.

Poveștirile din aria Programării Neuro-Lingvistice au intrat deja în tradiție și este dificil să le urmărim sursele. Unele dintre ele îmi aparțin. Bănuiesc că multe provin de la David Gordon, un pionier al NLP. Poveștile pe care le-am auzit atunci când am studiat prima oară NLP mi-au rămas în minte. Sper ca acele istorisiri, pe care le-am cuprins și eu în cartea de față, să rămână și în mintea dvs. și sper că veți învăța din ele lucruri pe care probabil că nu le anticipați.

Dedic această carte fiilor mei, James și Alex — ceea ce scriu este moștenirea mea. Vă doresc să obțineți bogăția pe care am descoperit-o eu în explorarea acestui mod de a gândi viața. Sunteți cu mine în tot ceea ce fac.

Omagiu lui Simon

Anul trecut am lucrat în Australia; pot să spun că m-am îndrăgostit de acea țară și de oamenii pe care i-am întâlnit acolo. Unul dintre cei ce m-au asistat în pregătire a fost un tânăr pe nume Simon Blanda. El a reprezentat însumarea bunei primiri de care m-am bucurat în Sydney: era un om plin de umor, deschis, sensibil, generos și încă multe altele. Spațiul din jurul său era umplut de carisma și energia sa. L-am ales pe Simon ca formator al grupului datorită capacității lui enorme de a stabili relații interumane. A fost, fără îndoială, un model de excelență.

Chiar atunci când terminam de scris această carte, am primit vestea că Simon a murit într-un accident de mașină. Sunt recunoscătoare pentru clipele prețioase petrecute alături de el; noi toți am putut să învățăm astfel ceva din magia lui foarte specială. Exercițiul formator pe care l-am făcut în acea zi a avut un scop pe care nici unul dintre noi, cei implicați, nu-l va uita vreodată. Sper ca această carte să ne ajute pe toți să învățăm într-o mai mare măsură să dăruim vieții și altora în felul special în care dăruia Simon și să învățăm să-i formăm pe alții astfel încât calitățile oamenilor speciali din viețile noastre să devină moștenirea pentru generațiile viitoare.

Prefață la ediția revizuită

Acum cinci ani, când am scris prima ediție a cărții *Tehnicile programării neuro-lingvistice*, în lumea afacerilor nu se auzise de NLP. Am scris cartea pentru a face NLP mai accesibilă oamenilor care muncesc, în special acelora care și-au dat seama că fiecare are un lider „înlăuntrul său". Credeam atunci, așa cum cred și acum, că felul în care comunicăm unul cu altul și felul în care muncim pot fi îmbunătățite. Experiența mea de consultant de-a lungul a 30 de ani m-a învățat că, de fapt, comunicarea umană înseamnă o comunicare bună în afaceri. Munca mea nu constă în a le asigura organizațiilor poziții bune, ci în a le asigura poziții de succes. Eram conștientă de enormele schimbări care ar fi putut să aibă loc, ca și de calitatea acestora, chiar dacă nu puteam să le anticipez cu exactitate. Și cu siguranță nu am putut prezice schimbările pe care aveam să le trăiesc eu însămi.

Mi-am transformat felul în care muncesc. Până la un punct, dezvoltarea tehnologiei mi-a permis să lucrez într-un mod foarte diferit față de acum cinci ani. Nu mai administrez o echipă de asociați, ci colaborez cu diferite organizații antreprenoriale prin intermediul Internetului. Cred că putem crea o cultură a prosperității prin felul în care muncim și, prin urmare, mi-am înființat propriul meu site pe Internet, cu scopul de a răspândi cât mai multe dintre gândurile și ideile mele, cât de repede posibil (www.sueknight.co.uk). Ideile se dezvoltă acolo unde spațiul le este prielnic. Am deja cinci cărți publicate, iar *Tehnicile programării neuro-lingvistice* a fost tradusă în opt limbi străi-

ne. Ca rezultat al promovării tehnicii NLP mai ales prin intermediul cărților, am avut marele noroc ca majoritatea firmelor cu care am făcut afaceri să vină ele la mine. Nu mai facem campanii de mailing sau anunțuri prin telefon. Ținta mea este de a atrage oamenii și companiile care pot beneficia cel mai mult de pe urma muncii mele și a felului în care îmi desfășor eu activitatea.

Centrul meu de afaceri s-a transformat într-un birou virtual la Londra, în timp ce eu personal operez din Buckinghamshire și Dordogne, deși aș putea să îmi conduc afacerile, într-o anumită măsură, de oriunde. La secțiunea „Ask Sue Knight" („Întrebați-o pe Sue Knight"), din pagina mea web, am primit întrebări din Australia, SUA, India, Rusia, Alaska, Spania, Danemarca, Suedia, Africa de Sud, Finlanda, Germania și multe alte țări. Pot primi e-mail-uri și mesaje pe telefonul mobil oriunde m-aș afla și pot dicta mesaje prin telefon, trimițându-le în orice formă vreau, oriunde în lume.

Mi-am început cariera în IT. Soțul meu făcea parte de mulți ani din eșalonul de frunte al dezvoltării de software, iar acest lucru m-a ajutat pe mine și afacerea mea să ne menținem „la zi". Așa am dobândit încredere și experiență în lumea tehnologiei. Strâns legat de aceasta, am învățat despre NLP încă de pe vremea când era o practică aproape necunoscută în Marea Britanie, iar cercurile în care era cu precădere cunoscută nu aveau vreo legătură semnificativă cu afacerile.

Această îmbinare a experienței cu cunoașterea a reprezentat un mare avantaj pentru mine și astfel am ajuns să lucrez cu multe companii IT. Ceea ce am putut să fac pentru ele a fost să le ajut să-și dezvolte acea rară combinație de abilități interpersonale și autoconducere, care să le completeze felul lor „geek"* de a fi. Oamenii și companiile care posedă această combinație se află încă în minoritate, dar ele sunt cu un cap mai sus decât restul.

* Persoană pasionată sau realizată în domeniul tehnic sau științific, dar care este considerată neadaptată social. (*N. red.*)

Tehnologie și NLP

Deținerea cunoștințelor tehnice, însă fără conștientizarea felului în care funcționează mintea umană, nu valorează aproape nimic. Doar combinația dintre capacitățile de dezvoltare umană și abilitatea de a utiliza tehnologie de ultimă oră vă va da o șansă în plus de a reuși în lumea afacerilor. Oricare-ar fi povestea vieții dvs., NLP vă oferă mijloacele de a vă transforma în capital experiența dvs. unică și de a o valorifica astfel încât să devină specială și să vă aducă o diferențiere naturală. Deseori sunt întrebată dacă NLP mai este relevantă, dată fiind dezvoltarea tehnologică din zilele noastre. După părerea mea, ea nu a fost niciodată mai relevantă și am decis ca în această ediție revizuită a cărții să includ exemple care să ilustreze cât de semnificativă rămâne NLP. Inevitabil, gândirea și punctele mele de interes s-au schimbat; acum privesc din unghiuri noi diferitele subiecte incluse în prima ediție a cărții și, de asemenea, abordez noi subiecte, precum cele discutate mai jos.

Limbajul trupului

Deși în prima ediție fac multe referiri la limbajul trupului, acesta este un subiect atât de important în NLP, încât am simțit că merită un capitol separat. Mi-am dat seama că această temă atrage mulți oameni către NLP — este un domeniu cu care le este mai ușor să-nceapă să lucreze.

Limbajul hipnotic

Am mai adăugat de asemenea un capitol despre limbajul hipnotic, un aspect al NLP de care m-am ferit mai mulți ani. Eu pledez mai degrabă pentru încercarea de a conștientiza inconștientul. Credeam că tocmai conștientizarea este cheia aplicării NLP în afaceri (dar și în domeniul personal). De-a lungul tim-

pului, mi-am dat seama că majoritatea oamenilor folosesc limbajul hipnotic în afaceri, dar nu îl folosesc cu abilitate. Mă amuză acuzațiile de manipulare aduse deseori la adresa NLP; conform experienței mele, în afaceri, cei mai mulți oameni recurg la manipulare... Fără să-și dea seama de acest lucru, ei ajung să-și manipuleze semenii fără a-i motiva, creându-le probleme și îndepărtându-i de scopurile lor. Așa că limbajul hipnotic este un subiect nou și important în această carte.

Metamesaje

Un alt capitol nou se referă la metamesaje, una dintre acele teme care deseori sunt descrise implicit, nu explicit în multe materiale NLP. Mi-am dat seama că subiectul în legătură cu care am oferit în cea mai mare măsură *feedback* au fost (meta)mesajele generale pe care oamenii și le transmit în afaceri, atunci când interacționează unii cu ceilalți. Pentru mine, acesta este un domeniu vital, ce trebuie luat în considerare nu doar în ce privește comunicarea, ci și *coaching*-ul*.

Strategii pentru o viață de succes

Acum câțiva ani, cele mai multe dintre programele de introducere a NLP în afaceri erau foarte superficiale și aveau de-a face mai mult cu tehnicile, decât cu esența NLP, care este formarea. Sunt încântată că atât de mulți oameni și companii investesc astăzi în atingerea excelenței în formare; cred că acest interes poate duce la o schimbare culturală totală în mai bine. Și mi se pare că este foarte potrivit să extind această secțiune despre formare, accentuând în special faptul că

* Termenul de *coaching* s-a impus ca atare în limba română, în contextul pregătirii personale pentru a atinge performanțe ridicate în carieră și în viața personală. Prin urmare, în acest volum, vom folosi termenul în această formă. În carte există un capitol special (20) dedicat *coaching*-ului. (*N. red.*)

formarea este esența nu numai a afacerilor de succes, ci și a unei vieți de succes.

Structura primei ediții a cărții, cu secțiunile despre Programare, Neuro și Lingvistică (a căror includere nu a fost ideea mea, ci a editorului meu, Nicholas Brealey), a fost un succes atât de mare, încât am păstrat-o și aici și am construit pe ea. În locul unei singure secțiuni despre aplicațiile NLP, acum există două: „Formează-te pe tine însuți prin NLP" și „Fii un bun conducător cu NLP". Nu pot să subliniez îndeajuns importanța folosirii NLP pentru tine însuți, înainte de a o folosi cu ceilalți.

Rezolvarea conflictelor

Legat de noile teme din partea a treia, la început am crezut că rezolvarea conflictelor era un subiect prea complex pentru o carte introductivă asupra NLP. Totuși, afacerile și vieților noastre sunt, în esența lor, o negociere continuă și se pare că e timpul să includem și acest subiect-cheie.

Feedback-ul primit și oferit

Dacă vă uitați pe website-ul meu, **www.sueknight.co.uk**, veți vedea că o mare parte dintre articolele pe care le-am scris au de-a face cu oferirea și primirea *feedback*-ului. Prin urmare, este ciudat că nu am făcut din aceasta o temă separată atunci când am scris prima ediție. Cred că uneori cele mai importante chestiuni sunt acelea pe care de obicei le considerăm de la sine înțelese. Am inclus acum un capitol cu referire la această chestiune.

Înalta performanță în *coaching*

În munca mea, în cea mai mare măsură mă ocup de *coaching*. În special *coaching*-ul de la persoană la persoană a crescut în popularitate și importanță. Ați putea spune că în-

treaga NLP se referă la *coaching*, iar acest capitol este dedicat acestei teme.

Scurtături

În locul unui set de instrumente, cum erau în versiunea originală, am inclus scurtături către câteva dintre concluziile de la sfârșitul capitolelor relevante. În pagina mea web, am o secțiune de „ponturi și sfaturi" pentru utilizarea NLP, care s-a dovedit foarte populară. Acest lucru m-a făcut să mă gândesc că un concept similar, sub forma unor scurtături către diferite teme, ar fi potrivit și în carte. Sunteți liberi să folosiți aceste scurtături pentru dvs. înșivă sau cu alții, în sesiuni de instruire, ori de câte ori veți considera că ele accelerează procesul învățării NLP. Atunci când le-am inclus, scopul meu a fost acela de a face din NLP ceva ce poate fi folosit cu ușurință în fiecare zi, ca o parte integrantă din viața și munca dvs.

Chestionare

Am dezvoltat, de asemenea, chestionarele incluse în prima ediție a cărții și ele apar în capitolul de care sunt legate. Încă o dată, simțiți-vă liberi să folosiți aceste chestionare așa cum doriți. Vă cer doar să includeți referința la *Tehnicile programării neuro-lingvistice*, pentru ca adresanții să înțeleagă contextul în care le prezentați.

Dorința mea

Când am scris această carte, scopul meu a fost acela de a face din ea o sursă completă pentru învățarea NLP. Sper că o veți răsfoi, veți citi din ea înainte de culcare, la plajă sau oriunde și oricând s-ar potrivi cel mai bine. Sper că veți găsi în ea inspirație pentru dvs. și pentru orice persoană pe care o

veți îndruma sau instrui. Și mai sper că, în calitate de lider în afaceri, veți găsi o cale de a folosi această carte astfel încât lumea noastră să devină mai bună.

Am o familie mare: doi fii și cinci fiice vitrege. Unul dintre băieți este instructor de scufundări în Sydney. Celălalt lucrează în domeniul juridic, la o firmă de avocatură din Londra. O fiică este șefa unei secții foto la un ziar local. O alta este acum în Milano, urmând studiile de limbă la Universitate. Una dintre fete își trăiește din plin viața la Melbourne. O fată a petrecut trei luni în Tanzania, lucrând cu speciile de vietuitoare pe cale de dispariție, iar acum studiază condițiile de viață în sălbăticie. O alta este încă la școală și a călătorit în jurul lumii de una singură, din Australia la Londra, de mai multe ori și plănuiește să studieze la o universitate din Marea Britanie. Fiecare copil are felul său unic de a învăța și de a-și conduce viața. Eu cred că toți copiii fac din ce în ce mai mult ceea ce vor cu adevărat să facă și au ales să facă.

Dacă ar fi să-mi doresc să fi contribuit cu ceva la viața fiecăruia dintre ei, atunci mi-aș dori să-i fi ajutat să-și sporească respectul de sine și încrederea în ei înșiși și să-i fi făcut să-și dea seama că, indiferent ce-ar face, sunt iubiți. Am fost deseori întrebată dacă mi-am îndrumat copiii. Mai mult decât atât — ei m-au îndrumat pe mine. Cu ajutorul NLP, cred că am învățat să-i respect pe oameni, mai ales pe copiii mei, pentru ceea ce sunt. Probabil că soțul meu ar spune că eu învăț și mă schimb în permanență. Însă el este cu siguranță sprijinul meu vital în ce privește capacitatea mea de a face acest lucru. Dacă citirea acestei cărți vă va ajuta câtuși de puțin să faceți același lucru, atunci orele, lunile și anii în care am scris-o și am rescris-o vor fi meritat efortul.

SUE KNIGHT
martie 2002

CAPITOLUL 1

Ce este NLP?

„Ceea ce vedem și auzim este ceea ce gândim. Ceea ce gândim este ceea ce simțim. Ceea ce simțim ne influențează reacțiile. Reacțiile devin obiceiuri și obiceiurile ne hotărăsc destinul."

BOB GASS

Programarea neuro-lingvistică (NLP) reprezintă studierea modului de funcționare a gândirii, limbajului și comportamentului. Este o modalitate de a codifica și de a reproduce excelența, îngăduindu-vă să dobândiți rezultatele substanțiale pe care le doriți atât pentru dvs. înșivă, cât și pentru afacerile și viața dvs.

Trăim într-o lume în care **schimbările sunt fără precedent**. Suntem scufundați în neprevăzut și complexitate. Cu cât descoperim mai mult, cu atât rămâne mai mult de descoperit. Fiecare întrebare scoate la iveală și mai multe întrebări.

Avem nevoie de capacități și atitudini care să ne ajute să învățăm cum să dăm sens haosului. Avem nevoie să știm cum să găsim în noi înșine certitudini în privința a ceea ce dorim și asupra a ceea ce credem, când totul în jurul nostru pare să conteste ceea ce suntem. Trebuie să avem grijă de noi înșine și să ne păstrăm încrederea în sine și empatia față de ceilalți, dar în egală măsură trebuie să fim capabili să ne mărturisim slăbiciunile și să cerem ajutor. Avem nevoie să știm cum să ne ridicăm atunci când suntem la pământ, să învățăm din nesiguranță și dezamăgire, să ne croim propriul drum și să fim pregătiți să pierdem totul.

Avem nevoie de capacitatea de a ne mișca mai repede ca oricând și în același timp de a ne păstra calmul și de a ne desfăta cu bogăția clipei. Avem nevoie să știm să comunicăm cu oamenii din culturi foarte diferite și, mai mult decât orice, avem nevoie să știm să comunicăm cu noi înșine. Avem nevoie să înțelegem felul în care văd ceilalți lucrurile, chiar dacă este complet diferit de al nostru, și să ascultăm de înțelepciunea trupurilor noastre.

Avem nevoie să știm cum să râdem, cum să pornim mai departe, cum să învățăm, cum să creștem, cum să iubim, cum să plângem și cum să ne mișcăm. Avem nevoie de smerenia, de harul și de puterea de a absorbi slăbiciunile noastre și ale altora. Avem nevoie de flexibilitate pentru a rămâne neschimbați în situații care ne pricinuiesc durere și avem nevoie să fim capabili să găsim bucurie în orice lucru și în orice om. Avem nevoie să știm să găsim excelența aflată în noi toți și să o sărbătorim din toată inima și întreg sufletul nostru. Avem nevoie să iertăm, să uităm și să ne îngăduim nouă și celorlalți să fim ceea ce suntem cu adevărat. Avem nevoie să învățăm așa cum n-am învățat niciodată.

Cum putem, așadar, să facem față? Într-un fel, răspunsul este un paradox. În loc să ne înscriem la cursuri de învățare accelerată și de citire rapidă pentru a putea învăța mai repede, avem nevoie să privim în noi înșine și să ne descoperim resursele personale. În acest fel, ne putem dezvolta propria formulă de succes. Trebuie să ne păstrăm calmul pentru a discerne între ceea ce este important pentru vocația noastră specială și ceea ce nu este. Trebuie să știm să învățăm din fiecare situație, de la fiecare om și din intuiția fiecăruia.

Programarea neuro-lingvistică

Programarea neuro-lingvistică (NLP) este un proces de formare a tiparelor conștiente și inconștiente, tipare care sunt

unice pentru fiecare individ, astfel încât să ne îndreptăm continuu către un potențial mai înalt.

- **Programare**. Ne ducem viața conducându-ne după anumite strategii, în același fel în care un computer folosește un program pentru a ajunge la un anume rezultat. Înțelegând strategiile potrivit cărora ne trăim viața, ne dăm șansa să alegem: putem alege să facem în continuare ceea ce facem sau putem alege să ne îmbunătățim potențialul și să atingem excelența.
- **Neuro**. Prin creșterea nivelului de conștientizare a tiparelor gândirii noastre, putem învăța cum anume influențează aceste tipare rezultatele pe care le obținem în activitatea și în viața noastră. Cheia atingerii succesului personal și a succesului în afaceri se află în noi înșine. Descoperind felul în care gândim, devenim capabili să ne utilizăm resursele interioare.
- **Lingvistică**. Limbajul nostru este viața noastră. Ceea ce putem spune este ceea ce putem gândi și ceea ce putem face. A învăța să înțelegem și să stăpânim structura limbajului nostru este un fapt esențial în lumea în care ne desfășurăm activitatea și în care utilizăm din ce în ce mai mult capacitatea de a comunica.

În esență, NLP reprezintă studierea **tiparelor gândirii, comportamentului și limbajului** pentru a ne putea construi un set de strategii care să funcționeze în luarea deciziilor, în construirea de relații, în începerea unei afaceri, în îndrumarea unei echipe, în inspirarea și motivarea altora, în crearea unui echilibru în viețile noastre, în alegerea drumului de zi cu zi și, mai presus de orice, în a învăța cum să învățăm.

Avem strategii pentru tot ceea ce facem. Vestea bună este că putem învăța cum să ne rafinăm strategiile existente și, de asemenea, cum putem învăța altele noi, uneori chiar renunțând la acelea redundante. Vestea proastă este că, în cea mai mare parte, piesele critice ale acestor strategii nu țin de min-

tea noastră conștientă. De obicei, nu suntem conștienți de ceea ce facem și, în special, nici de felul în care facem ceva.

Aici intervine NLP. Cu NLP, putem decela nu doar elementele conștiente, dar mai ales elementele inconștiente, astfel încât să aflăm cum facem ceea ce facem. Acest lucru ne permite să facem ceea ce vrem cu adevărat și să dobândim ceea ce merităm.

„«Când ești trist», a răspuns Merlin, «cel mai bun lucru este să înveți ceva. Acesta este singurul lucru care n-o să deu greș niciodată. Poți să îmbătrânești și să-ți tremure oasele, poți să stai treaz noaptea ascultând disfuncțiile arterelor tale... poți să vezi lumea din jurul tău distrusă de nebuni sau să-ți afli onoarea călcată în picioare de minți înguste. Atunci nu-ți rămâne de făcut decât un singur lucru — să înveți. Învață de ce se frământă lumea și ce anume o frământă. Este singurul lucru de care mintea nu e niciodată obosită, niciodată înstrăinată, niciodată torturată, niciodată temătoare sau dezgustată și pe care nu-l regretă niciodată. Învățarea e lucrul de care ai nevoie.»"

T. H. White, *The Once and Future King*
(Regele de odinioară și din viitor)

Relevanța NLP

Deseori sunt întrebată dacă NLP mai este încă relevantă. Răspunsul meu este un „da" răsunător! Avem nevoie să învățăm cum să folosim noile tehnologii într-un mod creativ și diferit. Dacă faci ceea ce ai făcut dintotdeauna, primești ceea ce ai primit întotdeauna. Iar **combinația dintre „gândirea despre gândire" și tehnologie** este cea care va diferenția noua generație de lideri și întreprinzători de toți ceilalți.

Nu există nimic la fel de puternic ca NLP în lumea dezvoltării umane și a învățării. Inteligența emoțională, inteligența spirituală, vizualizarea și alte concepte noi în dezvoltarea resurselor umane sunt, de fapt, derivații ale procesului NLP.

„Înțelegerea are o singură rută, ce va trebui să treacă prin stadiul de creare a unui model funcțional practic în mintea ta, care să poată fi folosit pentru a trece dincolo de detalii... Orice întreprinzător de succes pe care l-am cunoscut vreodată a procedat astfel... De la această viziune de înalt nivel asupra lumii, oamenii de acest fel creează formule simple, la îndemână, care să poată fi folosite ca bază în luarea deciziilor."

Peter Small, *The Entrepreneurial Web*

Avem atât de multe de învățat în ce privește tehnologia și dezvoltarea personală, încât este imposibil ca o anumită persoană să învețe totul. Capacitatea noastră de a ne administra gândirea, conflictele și experiența va face, în ultimă instanță, diferența dintre cei ce vor deschide calea unui viitor din ce în ce mai nou, mai incitant, mai creativ și mai cooperant și aceia care se vor abate repede de la calea pe care se așteaptă s-o urmeze. Iată ce putem învăța din NLP.

Ce veți câștiga din această carte?

Succesul vine din interior. Succesul nostru depinde de capacitatea noastră de a atinge excelența în tot ceea ce gândim, spunem și facem. NLP ne oferă o cale de a realiza acest lucru.

Stăpânind conceptele din această carte și însușindu-vi-le, veți începe să excelați în ceea ce faceți. Veți realiza mai mult din ceea ce vă doriți cu adevărat și veți deveni în mai mare măsură ceea ce sunteți cu adevărat.

Excelența ține de un context specific. Multe modele de afaceri eșuează deoarece oamenii pornesc de la supoziția că ceea ce funcționează într-un anume mediu va funcționa și în altul; însă ceea ce îl conduce la succes pe un întreprinzător într-un anumit mediu poate fi cu totul diferit de ceea ce aduce succesul într-un alt mediu. NLP vă dă puterea să codificați excelența și să o amplificați, pentru a putea stabili ce funcțio-

nează cu adevărat pentru dvs., în mediul dvs. și în funcție de aptitudinile dvs.

Mai concret, NLP vă poate sprijini în a învăța cum să faceți următoarele lucruri:

- Să vă accelerați capacitatea de învățare, astfel încât nu doar să administrați schimbarea, ci și să o inițiați și să o îmbrățișați, făcându-vă să conduceți în specialitatea dvs. particulară și în câmpul dvs. de activitate.
- Să dezvoltați continuu noi căi de gândire, care să vă sprijine, indiferent de schimbările din lumea exterioară.
- Să renunțați la tiparele și obiceiurile vechi, tradiționale, care vă restricționează dezvoltarea, și să eliberați talentele ascunse, care sunt adecvate astăzi și în viitor.
- Să vă folosiți de *feedback*, pentru a dezvolta noi idei și produse, cu implicarea tuturor clienților, colegilor și prietenilor.
- Să stabiliți nivelul unor rezultate competitive pentru dvs. — care, prin chiar natura lor, să reprezinte un impuls — și să vă maximalizați șansele de a realiza ceea ce vă doriți, atât din punct de vedere personal, cât și pentru afacerile dvs.
- Să dezvoltați formule proprii care să vă dea posibilitatea să răspundeți la lumea tehnologiei înalte și, mai important, să vă situați în frunte. Veți putea combina astfel ce e mai bun în gândirea *high-tech* cu conștientizarea de sine și cu cunoașterea celorlalți.
- Să construiți relații de calitate cu oamenii care contează în toate contextele vieții dvs., fie că e vorba de o întâlnire față-n față, fie prin intermediul tehnologiilor de ultimă oră.
- Să vă dezvoltați conștientizarea de sine și cunoașterea celorlalți, astfel încât să deveniți sensibil la schimbările subtile de comportament și de atitudine, care vă furnizează un *feedback* la efectele felului în care comunicați.

- Să vă dezvoltați flexibilitatea astfel încât să aveți la dispoziție mai multe alegeri și, în consecință, mai multă putere asupra situațiilor din viața dvs.
- Să vă îmbunătățiți capacitatea de a genera implicare, cooperare și entuziasm la oamenii din jur.
- Să vă administrați gândurile și sentimentele astfel încât să vă puteți controla emoțiile și destinul.
- Să vă dezvoltați capacitatea de a plonja în inconștient, extrăgând din el forță și capacități superioare.
- Să acceptați și să iubiți tot ceea ce aveți și astfel să vă iubiți pe dvs. înșivă. Apoi veți fi capabili să-i iubiți și pe ceilalți într-un fel care vă va transforma afacerile și viața.

Adevărata bucurie și putere a NLP constă în aceea că o veți putea aplica într-un mod specific dvs., fapt care vă va furniza o formulă personală pentru succes. În afaceri mai ales, NLP este elementul care face diferența în ce privește coerența demersurilor personale și de afaceri, în comunicare, în gândirea strategică, în e-business, în motivare, în influență, în negociere, în conducere, în antreprenoriat, în împuternicire, în autodezvoltare, în vizualizare... iar lista este nesfârșită. În ansamblu, scopul învățării NLP este acela de a genera învățarea viitoare. Acest lucru nu intră în sfera de înțelegere a multor oameni, mai ales a acelora care vor răspunsuri de-a gata.

Cum funcționează NLP?

NLP acordă foarte puțină atenție la ceea ce *spun* oamenii că fac — pentru că, de obicei, ceea ce spun ei că fac se aseamănă prea puțin sau chiar deloc cu ceea ce fac *în realitate*. Ați putea gândi că întrebându-i pe oamenii care au ajuns în vârf cum anume au reușit veți primi răspunsuri precise. Greșit! Cheia succesului rămâne deseori necunoscută la nivel conștient. Despre aspectele nou descoperite se spune uneori că

țin de magia NLP. Totuși, nu e vorba de magie, ci doar de conștientizarea acelor aspecte care fac cu adevărat diferența, aspecte care deseori lipsesc în modelele și tehnicile tradiționale. Utilizând instrumentele NLP, veți putea reliefa aceste părți necunoscute altor tehnici, astfel încât să puteți „codifica" talentul.

Vor fi lucruri pe care le faceți și pe care (încă) nu le cunoașteți. Știți, de exemplu:

- Ce anume faceți în mod special în acele relații în care vă înțelegeți atât de bine cu celălalt, încât știți dinainte ce are să spună?
- Cum vă controlați sentimentele în unele situații, în vreme ce în altele vă pierdeți controlul?
- În situațiile în care vă simțiți încrezător, cum generați acel sentiment de calm interior și siguranță, când totul este îndreptat împotriva dvs.?
- Cum se face că uneori, comunicând de la distanță cu cineva, rezultatele convorbirii sunt la fel de satisfăcătoare sau poate chiar mai satisfăcătoare decât în conversațiile față în față?
- Cum anume folosiți tehnologia atunci când îi influențați pe oameni să-și dorească să facă afaceri cu dvs.?
- Cum se întâmplă că, uneori, tot ceea ce faceți pare corect, vă simțiți într-adevăr în largul dvs. și dobândiți noi recorduri personale?
- Ce se întâmplă în acele momente în care deveniți capabil să schimbați viteza, înscriindu-vă pe o cale a succesului și obținând mai mult decât ați fi visat mai înainte că e posibil?

Când cunoașteți răspunsurile la aceste întrebări și la altele asemănătoare, începeți să aveți de ales între mai multe variante privind felul în care gândiți, simțiți și vă comportați. Aveți mai multă influență asupra felului în care răspundeți chemării dvs. unice în această lume.

William James este socotit în mod curent părintele psihologiei americane. El a fost invitat odată să țină o serie de conferințe la Harvard, pe o temă la alegere. Aceste conferințe au fost ținute în aer liber și erau speciale prin aceea că erau deschise publicului larg. După ce s-a gândit o vreme, William James a făcut o alegere îndrăzneață — titlul primei sale prezentări a fost „Poate fi dovedită existența lui Dumnezeu?", o temă care cu siguranță a semănat uimire în prima jumătate a acelui secol în New England.

Așa că și-a privit cu oarecare înfrigurare publicul adunat în sala de conferințe. Bineînțeles, în ultimul moment, o micuță doamnă în vârstă s-a grăbit pe intervalul sălii și s-a așezat în centrul rândului din față.

Profesorul James și-a prezentat tema cu spiritul și farmecul său obișnuit. El a observat că, de-a lungul desfășurării conferinței, micuța doamnă în vârstă era foarte atentă și părea să fie încântată — a remarcat faptul că ea părea să râdă când nimeni altcineva nu făcea acest lucru. Totuși, totul părea să fie în ordine.

La sfârșitul prezentării, care s-a bucurat de o primire foarte bună, s-a format inevitabila coadă. Și, bineînțeles, la sfârșitul cozii stătea micuța doamnă în vârstă. Când i-a venit rândul, l-a privit pe James radiind și i-a spus:

— Doctore James, mi-a plăcut foarte mult conferința dvs. Totuși, am o întrebare.

— Vă rog, doamnă, întrebați-mă, a răspuns curtenitor William James.

— Doctore James, a spus ea cu o sclipire în ochi, dacă nu există Dumnezeu, atunci ce ține Pământul să nu cadă?

James și-a trecut repede în revistă opțiunile de răspuns pe care le avea... s-a gândit la noțiuni explicative precum forța centripetă, sistemul gravitațional... dar, înțelept, a ales să răspundă într-un fel prin care să afle ceva de la această femeie. Întorcându-și din nou privirea către ea, a spus:

— Doamnă, aș fi fericit să răspund la întrebarea dvs., dar spuneți-mi, ce credeți dvs. că ține pământul să nu cadă?

— Este foarte simplu, doctore James, Pământul stă pe spatele unei broaște țestoase gigantice.

James s-a amuzat o clipă de răspunsul ei extraordinar, apoi, cu o notă de triumf în voce, a pus întrebarea de rigoare:

— Atunci, vă rog să-mi spuneți, doamnă, ce ține această gigantică broască țestoasă să nu cadă?

— Nu, nu, nu, doctore James, a răspuns micuța doamnă în vârstă. Nu mă puteți duce... Sunt broaște țestoase unele sub altele până jos.

Istorisire preluată cu acordul deținătorilor de drepturi de autor din prefața volumului *Turtles All the Way Down (Țestoase până jos)* de John Grinder și Judith DeLozier

PARTEA I

Elementele NLP

NLP reuneşte mai multe tehnici dezvoltate de-a lungul anilor şi le combină cu noi descoperiri. Ea constă atât în studierea marilor maeştri ai schimbării, dintre care unii nu mai trăiesc, cât şi în recunoaşterea talentelor care există în fiecare persoană. NLP este **o călătorie de descoperire**.

Când am decis să scriu prima ediţie a acestei cărţi, am discutat în detaliu cu editorul meu despre cea mai bună structură a cărţii. NLP nu a evoluat după o secvenţă cronologică strictă, ci pur şi simplu a explodat în lumea psihoterapiei, iar apoi în lumea afacerilor. Mai recent, câţiva oameni luminaţi şi-au dat seama de semnificaţia NLP în lumea tehnologiei. Deci, cum puteam să structurez subiectul astfel încât dvs. să pricepeţi rapid elementele, să începeţi să apreciaţi şi să experimentaţi puterea întregului? Am încercat mai multe abordări înainte de a mă decide să folosesc termenul de Programare neuro-lingvistică ca bază pentru această structură. Însă este mai uşor de spus decât de făcut!

Elementele NLP nu se potrivesc perfect în categoriile „Programare", „Neuro" şi „Lingvistică". Totuşi, aceste denumiri se comportă ca o umbrelă sub care poate fi inserat subiectul. Solicit toleranţă din partea persoanelor extrem de exigente în ce priveşte exactitatea, aflate probabil printre cititori, care ar putea să nu fie de acord cu categorisirea fiecărui element. *Feedback*-ul primit în urma primei ediţii arată că cititorii au găsit această structură folositoare, aşa că am menţinut-o şi am lărgit conţinutul fiecărei secţiuni.

De asemenea, aș sublinia faptul că această carte nu acoperă complet întreaga arie a NLP. Din acest subiect am ales acele părți care cred că ar constitui o introducere utilă și pe care le-am considerat cele mai relevante în ceea ce privește munca și lumea noastră, ce evoluează atât de rapid. Totuși, cartea mai are mult până să fie o sursă solidă de documentare pentru acela care doresc o introducere completă în NLP și pentru aceia care vor să știe mai multe și să atingă nivelul de practicant al NLP sau chiar mai mult.

*Neuro**

Prima „umbrelă tehnică" este **Neuro**. Neuro are de-a face cu felul în care ne utilizăm mintea, trupul și simțurile pentru a gândi și a da semnificație experiențelor noastre. Cu cât suntem mai conștienți de tiparele gândirii noastre, cu atât suntem mai flexibili și, prin urmare, avem mai multă influență asupra destinului propriu.

Voi începe această secțiune cu capitolul al doilea, „**Tiparele gândirii**". Descoperirea modalităților unice în care gândim deschide calea către multe modele de schimbare ce vor fi dezvăluite în părțile ce vor urma ale acestei cărți. Multe cărți vă încurajează să „gândiți pozitiv", să „fiți calm", să „vă păstrați controlul". NLP e mai mult decât atât, oferindu-vă „modul în care" puteți obține aceste rezultate.

NLP este „gândirea despre gândire", iar acest capitol vă va ajuta, în special, să vă extindeți puterea gândirii. NLP face acest lucru nu prin prescrierea unor tehnici fixe, care funcționează doar pentru unii, ci prin aceea că vă dă capacitatea de a explora ceea ce faceți atunci când „gândiți pozitiv", „sunteți

* Întrucât în limba engleză titlul acestui domeniu este *Neuro Linguistic Programming*, structura cărții respectă această ordine de prezentare a termenilor. (*N. red.*)

calm" și „vă păstrați controlul". Fiecare dintre noi are un fel unic de a accesa și utiliza aceste tipuri de resurse, oricât de rar sau oricât de puțin timp le-ați fi utilizat în trecut. O dată ce veți înțelege elementele „programului" dvs. personal, îl veți putea rula oricând doriți. Acest capitol vă va face să deveniți conștienți de felul în care faceți ceea ce faceți, o piatră de hotar pentru ceea ce Peter Senge, în cartea sa *The Fifth Discipline* (*A cincea disciplină*), numește „stăpânire personală".

Veți descoperi progresiv că tiparele de conducere și tiparele de schimbare se referă la hărțile mentale. Prin intermediul NLP veți descoperi natura propriei dvs. hărți mentale și felul în care influențează ea tot ceea ce faceți.

Imediat după capitolul al doilea, există un chestionar: „Identificați-vă tiparele preferate de gândire". Am inclus chestionarul aici pentru ca dvs. să începeți să vă recunoașteți câteva dintre tiparele proprii gândiri, mai ales pe acelea privitoare la felul în care vă folosiți simțurile pentru a gândi și, prin urmare, pentru a comunica. Acest chestionar este versiunea lărgită a celui din ediția originală a cărții.

De asemenea, în secțiunea „Neuro" se găsește capitolul al treilea, „Filtrele lumii noastre". Filtrele prin care vedem lumea guvernează felul în care percepem situațiile și oamenii. Recunoscând aceste filtre, putem înțelege mai mult din capacitatea noastră de a intra în legătură cu **stilurile unice** ale celorlalți. De exemplu, ați observat vreodată faptul că la ședințe unii oameni vorbesc despre diferențele dintre idei și propuneri, în timp ce alții caută ceea ce le place și felul în care ideile respective se compară cu altele similare? Ați văzut vreodată oameni care, inspirați de o viziune asupra viitorului, încearcă să le-o împărtășească celorlalți, care la rândul lor vor să stăruie asupra problemelor? Trebuie să învățăm cum să acceptăm toate diferențele și similaritățile dintre noi dacă vrem să funcționăm unitar.

La sfârșitul acestui capitol am inclus o altă versiune lărgită a unui chestionar apărut în prima ediție, „Identificați-vă fil-

trele". Rezolvarea acestui chestionar vă va ajuta să aplicați informațiile acumulate în capitolele anterioare la situația dvs. și să vă măriți capacitatea de a învăța să detectați tiparele care influențează felul în care trăiți și munciți.

Un nou capitol în această parte a cărții este capitolul 4, „Gândind cu trupul". Aceasta este o parte atât de importantă a NLP, încât am fost oarecum uimită că mai înainte nu am tratat-o într-un capitol separat. Foarte mulți oameni au parcurs teoriile tradiționale despre limbajul trupului, în care, spre exemplu, a-ți scărpina nasul denotă faptul că minți, iar a-ți încrucișa brațele denotă faptul că ești defensiv. NLP oferă un mod diferit de înțelegere, care este unic în cazul fiecărui individ și respectă persoana. Această metodă nu așază gesturile în compartimente predeterminate, ci ne face capabili să dezvoltăm un mod subtil de a ne deprinde cu limbajul trupului nostru și al fiecărei persoane pe care o întâlnim, indiferent de contextul comunicării.

În acest capitol, veți învăța cum să recunoașteți diferite tipare de comportament și, prin urmare, diferite tipare de gândire. În acest fel, vă veți îmbunătăți felul în care comunicați cu oricine, în orice situație.

Lingvistică

Sub titlul **Lingvistică** sunt reunite capitolele „Comunicarea îmbogățită", „Întrebări cu rol de precizare", „Metafora: cheia inconștientului" și două noi capitole pentru această ediție revizuită a cărții, „Limbajul hipnotic" și „Metamesaje".

Felul în care utilizăm limbajul pentru a facilita schimbarea reprezintă o mare parte din lucrarea mai veche a lui John Grinder și Richard Bandler, fondatorii NLP. În afaceri, limbajul este una dintre cele mai la îndemână metode de influențare. Capitolul despre tiparele limbajului explorează felul în

care putem utiliza fiecare dintre simțuri pentru a ne îmbogăți limbajul și a-l face viu.

Prin întrebări precise, puteți învăța cum să generați informație de calitate, adică seva afacerilor. Întrebările precise sunt, fără îndoială, unul dintre cele mai puternice instrumente pentru a lupta împotriva constrângerilor pe care oamenii și le creează singuri.

În timp ce întrebările precise funcționează mai ales la nivel conștient, metafora este un mod de a utiliza inconștientul în procesul schimbării. Învățați cum să recunoașteți și să folosiți metaforele pentru a activa mințile ascultătorilor și pentru a depăși cu eleganță rezistența conștientă.

Primul dintre capitolele nou introduse este capitolul 7, „Limbajul hipnotic". Căutând să promovez NLP în lumea afacerilor, inițial am lăsat la o parte rolul limbajului hipnotic. Voiam să mă concentrez mai degrabă asupra felului în care putem să conștientizăm inconștientul, decât asupra promovării utilizării transei. De atunci, mi-am schimbat părerea. Și afacerile s-au schimbat și cred că acum este mai bine înțeles faptul că hipnotismul este mai mult decât o reprezentație de scenă. Atunci când am inclus acest capitol, scopul meu a fost să vă ajut să vă dați seama că suntem influențați în mare măsură de limbajul hipnotic, aflat peste tot în jurul nostru, zi de zi; prin această conștientizare putem învăța să folosim acest limbaj pentru a obține efectul dorit. Multe dintre tehnicile esențiale în afaceri și în dezvoltarea noastră personală sunt legate de disponibilitatea noastră de a ne baza pe inconștient, iar limbajul hipnotic este un mod de a lucra asupra acestui aspect.

Capitolul 9, „Metamesaje", reflectă aspecte ale NLP despre care cred că sunt importante mai ales în afaceri și care adesea sunt trecute cu vederea sau înțelese greșit. În mod inconștient, noi dăm întotdeauna un exemplu; întrebarea este dacă noi suntem conștienți de exemplul pe care-l dăm lumii și dacă acest exemplu este cel ales de noi. Înțelegerea acestui

mesaj mai cuprinzător și felul în care putem fi exemplul pe care-l dorim reprezintă subiectul acestui capitol.

Programarea

NLP este un proces de reproducere a unui model al talentului nostru excepțional sau al altora. Am lărgit secțiunea despre **Programare** din această carte pentru a reflecta importanța și interesul din ce în ce mai mari pentru această chestiune, ce reprezintă esența NLP. Prin *modeling*, veți învăța nu doar cum să reuniți toate abilitățile NLP pentru a reliefa și codifica talentul excepțional, ci de asemenea veți învăța cum să ajungeți la resursele ascunse din interiorul dvs., astfel încât să începeți să vă realizați adevăratul potențial. În această secțiune am inclus o nouă perspectivă asupra *modeling*-ului*, una care se sprijină pe introducerea pe care o scriseserm inițial.

În această secțiune se găsește un nou capitol, „Strategii pentru o viață de succes", și o nouă temă, TOTI. Acest lucru nu are de-a face cu jocul de noroc, ci reprezintă o structură a felului în care dobândim rezultate în viață. În acest capitol veți învăța cum să dezlegați și să codificați elementele programelor ce guvernează rezultatele, astfel încât să puteți reproduce acele părți pe care le doriți pentru dvs. și pentru alții.

Toate aceste elemente pot fi folosite în diferite feluri. Ca tehnici independente, ele vă vor conferi capacitatea de a îmbunătăți calitatea relațiilor în care sunteți implicat, de a deți-

* *Modeling*-ul este un proces de decodificare a strategiilor conștiente și în special inconștiente, ale noastre și ale celorlalți, cu scopul de a duplica rezultatele. Cititorul va înțelege pe deplin acest concept în capitolul 10. Am păstrat termenul de *modeling* ca atare, deoarece în română nu există un echivalent lingvistic care să acopere această arie semantică. Uneori, am folosit sintagma „reproducerea modelului" pentru a facilita înțelegerea în context. (*N. red.*)

ne un control mai bun și de a vă alege felul în care să vă trăiți viața și să obțineți rezultatele dorite. În plus, chiar dacă multe dintre aceste elemente vor fi descoperite de-a lungul procesului de codificare a excelenței, acum ele vor fi folosite la îmbunătățirea calității procesului de codificare însuși. De exemplu, conștientizarea și înțelegerea distincțiilor fine din limbaj și comportament vă vor da capacitatea de a descoperi diferența importantă dintre modelele excelenței pe care alegeți să le studiați.

S-ar putea să dați peste oameni care au diferite vederi și păreri asupra a ceea ce constituie elementele NLP. Acesta este un lucru bun. Cred că e important ca fiecare să ia NLP așa cum este, ca pe un proces de descoperire. Elementele pe care le-am inclus aici sunt o introducere în NLP. Nu numai că există mai multe elemente care sunt deja cunoscute și predate, dar fără îndoială că multe se descoperă chiar acum, în timp ce scriu această carte. Eu vă ofer aceste abilități esențiale ca pe un mod de a vă dezvolta conștientizarea și sensibilitatea în ce vă privește atât pe dvs., cât și pe alții. Prin dobândirea acestor abilități, deja ați început procesul de schimbare, proces care vă poate sprijini să duceți o viață împlinită și plină de semnificații.

NEURO

„Viața spirituală este o viață aflată dincolo de dispozițiile afective. Este o viață în care alegem bucuria și nu ne lăsăm să devenim victime ale sentimentelor trecătoare de fericire sau depresie."

HENRI J. M. NOUWEN, *The Road to Daybreak*
(Drum către zori)

Multe modele tradiționale de schimbare și influențare au căutat să aducă schimbarea prin intermediul manipulării altor oameni și a mediului înconjurător. Realitatea este că nu-i putem schimba pe ceilalți, putem să ne schimbăm doar pe noi înșine. Mediul nostru înconjurător este determinat de modelele mentale pe care le avem. Există unii oameni, de exemplu, care văd doar ce e bun în ceilalți. Ei nu au o reprezentare a ceea ce este rău. În lumea lor, răul nu există.

Gândurile noastre se infiltrează în tot ceea ce facem, deseori în moduri de care nu suntem conștienți. Aceste gânduri trimit lumii semnale despre ceea ce dorim, credem și suntem. Iar lumea răspunde la aceste semnale. Prin urmare, cheia influențării răspunsurilor este schimbarea semnalelor interne. NLP ne oferă oportunitatea de a gestiona aceste reprezentări și semnale interne. Procedând astfel, începem să captăm potențialul celor mai puternice computere din lume — mințile noastre. Învățând să ne gestionăm gândurile, vom putea:

- Să schimbăm felul în care facem față situațiilor și oamenilor.
- Să influențăm reacțiile pe care le primim.
- Să ne păstrăm amintirile într-un fel care să sprijine persoana care dorim să fim.

- Să creăm viitorul pe care-l dorim.
- Să construim relațiile pe care le dorim cu adevărat.

Această listă este doar pentru începători. Putem învăța să ne organizăm mințile astfel încât să ne conducem viețile așa cum dorim.

CAPITOLUL 2

Tiparele gândirii

„Prea adesea conținutul și stilul sunt trecute cu vederea de designerii prinși în tehnologia whizz-bang*."*

@demon (newsletter)

Dacă vreți să știți cum să trimiteți mesaje astfel încât ele să fie înțelese cu ușurință, atunci trebuie să învățați să recunoașteți și să alegeți tiparele de gândire potrivite. Fiecare pas înainte în dobândirea acestei aptitudini vă va duce la un control din ce în ce mai mare asupra experiențelor dvs. Combinată cu alte abilități și tehnici NLP, această aptitudine vă va da capacitatea de a reproduce nu doar talentele altor oameni, ci și pe ale dvs. Aflând cum anume faceți ceea ce faceți, veți transforma norocul într-o realizare planificată.

A învăța despre tiparele de gândire reprezintă o parte din pachetul de abilități necesar pentru a înțelege diferitele culturi cu care intrăm în contact. Multe dintre echipele cu care mă consult sunt acum grupuri multiculturale. Chiar dacă membrii echipei sunt originari din aceeași țară, fiecare persoană are propriul ei stil, propria-i cultură. Avem nevoie să învățăm cum să recunoaștem, să înțelegem, să acceptăm și să ne raportăm la aceste stiluri diferite, dacă vrem să navigăm pe drumul nostru în afaceri cu profesionalism și succes.

Explorând structura felului în care gândim, putem începe să înțelegem subtilitățile diferitelor culturi. Și putem face

* Remarcabilă prin zgomot, viteză, performanță sau efecte de senzație. (*N. red.*)

acest lucru imediat ce le întâlnim — nu avem nevoie de cercetări extinse pe parcursul câtorva luni de zile în avans, în vederea unei întâlniri sau călătorii. Valoarea învățării NLP constă în aceea că putem să o folosim în timp real.

Conexiunile pe care le facem și felul în care ne reprezentăm amintirile, ideile și informațiile sunt **unice** în cazul fiecăruia. Fiecare are propriul său fel de a gândi. Când înțelegeți natura acestor reprezentări, începeți să vă influențați felul în care gândiți, emoțiile și, prin urmare, experiența proprie. Sunteți ceea ce gândiți.

Informațiile sunt culese prin toate simțurile: văz, auz, atingere, gust și miros. În mintea dvs., informația este reprezentată ca o combinație a sistemelor senzoriale și a sentimentelor interne. Aceste tipare de gândire sunt parte a felului în care vă „codificați" experiența. Învățând să vă administrați gândurile, învățați să vă creați viața și cariera pe care vi le doriți. Viața este literalmente ceea ce construiți.

Preferințe în tiparele de gândire

Să explorăm câteva diferențe dintre tiparele de gândire.

Să ne gândim la „cafea". Ce vă vine în minte?

O **imagine**? Poate vă imaginați cești-tile de cafea și o cafetieră.

Sau poate că auziți bâzâitul râșniței de cafea. Sau **sunetul** pe care-l face cafeaua când este turnată în ceașcă.

Apoi, poate că e vorba mai degrabă de o **senzație** — atingerea unei cești de cafea, poate. Sau poate de gustul sau aroma cafelei.

Poate că e o combinație a unora sau a tuturor acestor feluri de gândire.

Aceste feluri diferite de gândire sunt:

- **Vizual.** Gândiți în imagini. Vă reprezentați ideile, amintirile și gândurile sub forma unor imagini mentale; de pildă, imaginea unei cești de cafea.
- **Auditiv.** Gândiți în sunete. Aceste sunete pot fi voci sau zgomote, cum ar fi bâzâitul râșniței de cafea.
- **Senzitiv.** Vă reprezentați gândurile sub formă de senzații, fie ca emoții interne, fie ca pe o atingere fizică. În aceste categorii de senzații, veți include de asemenea gustul și mirosul; de pildă, gustul cafelei sau aroma ei.

Veți descoperi că probabil aveți o preferință pentru unele sisteme, atât în ce privește felul în care gândiți, cât și felul în care comunicați.

> ***Atunci când ne raportăm la lume în general, este vital să facem apel la toate simțurile. În acest fel, „captăm" toate preferințele cititorilor, ascultătorilor, privitorilor noștri și ale potențialilor clienți. La momentul în care scriu această carte, există o oarecare reținere față de propunerile de afaceri prin intermediul Internetului; în același timp însă există o explozie a interesului față de afacerile palpabile, denumite „clicuri și mortar". E vorba de afacerile tradiționale, care se desfășoară în sedii fizice, cu o anumită locație (mortar), care au dezvoltat moduri de a atrage oamenii prin mesajele plasate pe web (clicuri de mouse). Dat fiind ceea ce știm despre nevoia noastră de a apela la toate simțurile, acest lucru nu este surprinzător. Combinarea tehnologiei cu o piață de desfacere fizică se adresează atât nevoilor noastre intelectuale, cât și celor fizice. Astfel, e mult mai probabil ca oamenii să caute ceea ce doresc pe web, dar după aceea să facă o vizită la magazin, acolo unde ei pot vedea, ține în mână, atinge și vorbi despre lucrurile pe care vor să le cumpere.***

E oare surprinzător faptul că una dintre problemele cele mai larg întâlnite în afaceri este comunicarea? Să luăm în considerare frustrarea pe care atât de mulți oameni o manifestă în privința întâlnirilor la care participă. Chiar și atunci când există un acord asupra obiectivului urmărit, probabil că fiecare participant la întâlnire își va reprezenta concluzia cu

privire la succes într-un mod diferit. De exemplu, rezultatele pot include:

- **Vizual.** O imagine a tuturor acțiunilor cu privire la care s-a ajuns la un acord, scrise pe o tablă, fiecare cu denumirea sa.
- **Auditiv.** Oamenii vorbesc unul cu altul la sfârșitul întâlnirii, făcând comentarii de genul: „A fost într-adevăr folositor. Acum știu exact ce trebuie să facă departamentul meu în continuare."
- **Senzitiv.** Gânduri despre strângerea mâinilor altor persoane de la întâlnire și un sentiment de satisfacție, la căldură.

Probabil că deja v-ați dat seama de felurile în care preferați să gândiți; ele pot varia de la un scenariu la altul. Pentru a vă verifica preferințele, folosiți chestionarul de la pagina 55, „Identificați-vă tiparele preferate de gândire".

Anul acesta, soțul meu a primit de la companie o mașină nouă, cu un sistem de navigare prin satelit. L-am folosit în multe ocazii și putem alege stilul în care sunt reprezentate direcțiile. Dacă soțul meu este cel care selectează imaginea, el alege harta la cea mai mică scară ce poate fi afișată. Pentru drumul de urmat el alege deseori indicatori simbolici în locul unei hărți pictoriale. Dacă folosesc eu sistemul, aleg harta pictorială la cea mai mare scară posibilă. Când călătoresc prin Franța, îmi place să văd unde mă aflu în contextul întregii țări, în vreme ce soțul meu preferă să vadă detaliile și numele din vecinătatea imediată. Astfel că, atunci când suntem împreună, avem tendința să schimbăm formele de afișaj pentru a fi mulțumiți amândoi.
Este semnificativ faptul că fabricanții au avut înțelepciunea de a oferi posibilitatea alegerii. Capacitatea de a oferi posibilitatea de alegere a devenit cheia care face diferența în afaceri. Pentru a realiza acest lucru, trebuie să înțelegem felul în care gândesc clienții noștri, chiar dacă ei înșiși nu-și dau seama de acest lucru în mod conștient (și probabil că nu-și dau seama). Această conștientizare a nevoii inconștiente este mai importantă decât monitorizarea clientului-standard. Nu știm ce nu știm! Trebuie să fim capabili să le oferim clienților noștri posibilitatea de a alege; își dau seama cât este de importantă această posibilitate doar atunci când experimentează diferența.

Un indiciu pentru felul în care gândim este **mișcarea ochilor**. De exemplu, există acum lângă dvs. cineva care se consideră un foarte bun vorbitor de limbă engleză? Cereți-i să spună pe litere „phenomenon". Priviți-i mișcarea ochilor în timp ce face acest lucru. Dacă este într-adevăr priceput, cereți-i să rostească „phenomenon" pe dos. Vorbitorii buni se vor uita de obicei în sus, în dreapta sau în stânga, pentru a vedea cuvântul cu ochiul minții. (Unii se vor uita drept înainte, însă fără ca ochii lor să fie ațintiți asupra a ceva.) Deoarece ei își pot imagina cuvântul scris, nu vor avea vreo dificultate în a-l pronunța pe dos. Este ca și cum ar avea în față o foaie de hârtie.

V-a spus vreodată profesorul la școală: „Nu o să găsiți răspunsul în tavan"? Adevărul este că s-ar putea să-l găsiți, totuși! Ochii dvs. sunt un indiciu pentru felul în care gândiți.

Am întâlnit manageri care, atunci când intervievau candidați pentru o slujbă, deveneau suspicioși față de oamenii care întrerupeau contactul vizual. Acest lucru însemna pentru managerii că ar putea să recruteze oameni care nu gândesc! Detaliile tuturor mișcărilor ochilor și semnificația lor se găsesc în capitolul 4, „Gândind cu trupul".

Distincții subtile în gândire

În cadrul fiecăruia dintre tiparele principale de gândire — vizual, auditiv și senzitiv — există distincții de mare finețe. De exemplu, culoarea și claritatea unei imagini, tonul și volumul unui sunet, puterea și localizarea unei senzații. Oamenii care-și controlează emoțiile și experiențele au capacitatea de a manevra în gândirea lor aceste distincții subtile. Învățând să exersăm și să ne extindem aria tiparelor de gândire, mintea noastră devine mai agilă, tot așa cum flexibilitatea corpului este sporită de exercițiile fizice.

Vă întoarceți acasă și intrați în bucătărie. Blaturile dulapurilor sunt curate și albe. Pe unul dintre dulapuri, se află un bol ceramic albastru, plin cu fructe, mere de un verde intens, struguri roșii și câteva lămâi galbene, strălucitoare. Luați o lămâie și simțiți cu buricele degetelor textura suprafeței. O duceți la nas și mirosiți aroma ei înțepătoare. Pe masă se află un cuțit ascuțit de bucătărie și un tocător de lemn. Puneți lămâia pe tocător și o tăiați pe mijloc. O aromă fină de zeamă de lămâie se răspândește în aer. Luați o jumătate de lămâie și priviți compartimentele bine definite și fibrele, unele dintre ele tăiate. Duceți această jumătate de lămâie la gură; aroma înțepătoare este acum și mai puternică. Vă înfigeți dinții în coaja lămâii.

Trupul și mintea sunt una

În acest moment, începeți probabil să salivați. Aceasta este forța gândirii. Felul în care gândiți vă afectează starea internă, care la rândul ei declanșează o reacție fizică — în acest caz, salivarea. Mintea dvs. nu poate distinge între imaginație și realitate.

De exemplu:

La slujba sa, Jim trebuia să țină deseori prezentări. Deși se simțea în largul său la întâlnirile între patru ochi, ori de câte ori trebuia să țină o prezentare unui grup-țintă de cinci sau mai multe persoane, se simțea inconfortabil și agitat. Lucrurile se înrăutățeau dacă afla despre prezentare cu câteva zile mai înainte, pentru că începea să-și imagineze ce nu va merge bine. În special, își imagina o cameră întunecoasă — și, deși în această imagine existau și oameni, fețele lor erau neclare. El începea de obicei să-și depene cu o voce interioară răstită, critică problemele pe care le-ar putea avea. De exemplu, faptul că nu va fi în stare să-și explice clar punctele de vedere proprii, că se va pierde în note, că oamenii se vor plictisi. Dacă s-ar auzi vorbind, probabil că ar fi cel mult o șoaptă. Își închipuia oamenii cum se întind ca să audă ce spune el sau stând pe spate și privind aiurea. Va avea o senzație puternică și dureroasă în stomac, inima va începe să-i bată mai repede, iar gura i se va usca. Picături de transpirație i se vor aduna pe frunte și pe mâini.

Și toate acestea înainte de a fi ținut prezentarea!

Ne „trăim" viețile în mințile noastre într-o asemenea măsură, încât reușim să influențăm rezultatul eventual. Viețile noastre sunt de fapt profeții care se împlinesc singure. Suntem ceea ce gândim.

Administrați-vă procesul gândirii

Gândiți-vă la ceva ce ați făcut săptămâna trecută. Acum gândiți-vă la ceva ce ați fi putut face săptămâna trecută, dar nu ați făcut. Întrebarea este următoarea: de unde știți ce-ați făcut și ce n-ați făcut? În fond, e vorba doar de memorie, o faptă amintită și una inventată. De câte ori nu ați trăit experiența de a nu fi siguri că ați făcut sau nu ați făcut ceva? „Oare am încuiat ușa din față?" „Am stins lumina?"

Trecut, prezent sau viitor

Gândiți-vă la un lucru pe care l-ați făcut ieri și pe care îl veți face la fel și mâine. Poate fi vorba de ridicatul din pat, de spălatul pe dinți sau de potrivirea deșteptătorului. Cum distingeți între ceea ce ați făcut ieri și ceea ce veți face mâine? De fapt, *puteți* să distingeți între ceea ce ați făcut ieri și ceea ce veți face mâine?

Mulți oameni fac distincția între trecut și viitor în funcție de locul în care poziționează imaginile în mintea lor. De exemplu, trecutul poate fi în spatele sau în stânga dvs. Viitorul, pentru unii oameni, este înainte sau în dreapta lor. Unde este trecutul dvs.? Unde este viitorul dvs.? Și unde este prezentul?

Gândiți-vă la doi oameni, unul de care vă place și pe care-l admirați și unul care vă displace. Să luăm acum omul de care vă place și pe care-l admirați. La această persoană vă gândiți astfel:

- Îl vedeți? Dacă da, care este calitatea imaginii? De exemplu, este clară sau ștearsă? Colorată sau în alb și negru? În mișcare sau statică?

- Asociați ceea ce gândiți cu sunete?
- Care este calitatea acestor sunete? Sunt puternice sau slabe? Aspre sau delicate?
- Care este localizarea sunetului?
- Dar în privința senzațiilor? Ce simțiți și în ce loc?

Acum gândiți-vă la persoana care vă displace și puneți-vă aceleași întrebări. Ce este similar în felul în care gândiți despre cele două persoane și ce este diferit? Conținutul nu este relevant. *Natura* gândirii dvs. este cea care face diferența.

Capacitatea de a face o distincție între diferitele aspecte ale propriei dvs. experiențe și ale experienței altor oameni este un mod de a determina diferența esențială între cei care dobândesc ceea ce este important pentru ei și aceia care nu fac acest lucru.

Distincții vizuale

Să analizăm în detaliu aceste distincții în tiparele de gândire.

Strălucire	Strălucitor sau șters? Întunecat sau scânteietor?
Claritate	Cețos și șters sau clar și distinct?
Mărime	Mai mare decât mărimea naturală, de mărime naturală sau mai mic decât mărimea naturală?
Color/alb-negru	Plin de culoare, umbre de gri, parțial color, alb și negru?
Locație	În față, în lateral sau în spate?
Distanță	Apropiat sau depărtat?
Mișcare	Instantanee sau film?
Viteză	Rapid/încet?
Încadrat/panoramic	Înscris într-un cadru sau panoramic?
Secvență	Imagini în ordine/la întâmplare/simultane?

Asociat/disociat	Vedeți ca și cum ar fi în fața ochilor dvs. (asociat) sau ca și cum v-ați vedea și pe dvs. în imagine (disociat)?

Să luăm acum câteva imagini simple și să facem experimente cu ele.

Gândiți-vă, de pildă, la drumul dvs. către serviciu. Puteți schimba experiența acestui drum făcând-o mai bună sau mai rea, experimentând diverse moduri de a gândi despre ea. Începeți prin schimbarea unor distincții vizuale. De exemplu, dacă imaginea este cețoasă, transformați-o în una strălucitoare. Apoi, reveniți la imagine, așa cum era ea inițial. Dacă este statică, transformați-o într-un film. De fiecare dată după ce experimentați o distincție, redați-i forma originală, înainte de a experimenta o alta. Astfel, veți putea stabili felul în care o schimbare a unei anumite distincții vă afectează felul în care priviți situația, în acest caz, drumul către serviciu. S-ar putea să descoperiți că felul în care gândiți despre acel drum devine din ce în ce mai relaxant, mai stresant, mai interesant sau poate mai incitant.

La început s-ar putea să descoperiți că nu sunteți conștient de vreo imagine a felului în care gândiți. Nu e ceva neobișnuit. Dacă se întâmplă așa, faceți exercițiul cu ochii închiși și lăsați-vă să deveniți conștient de ceea ce observați.

Distincții auditive

Volum	Cât de tare/încet?
Viteză	Repede sau încet?
Locația	Unde este plasată sursa sunetului, în față, lateral sau în spatele dvs.?
Distanță	Sunetul se află în apropiere sau la depărtare?
Voce/sunet	Este o voce sau puteți auzi și alte sunete? Dacă auziți o voce, a cui este și ce ton are?

Înălțimea sunetului	Înaltă/joasă/medie?
Continuitate	Sunetul este continuu sau intermitent?

Să luăm o altă amintire, de exemplu, ultima ceartă purtată la serviciu. Facem din nou un experiment, de data aceasta cu distincții auditive. De exemplu, dacă vă puteți reaminti vocile, faceți-le blânde și șoptite. Acum dați-le un accent diferit. Faceți-le puternice și explozive, dar nu uitați să reîntoarceți amintirea la starea ei originală, înainte de experimenta o altă distincție.

Observați felul în care acest experiment afectează calitatea amintirii. Ceea ce începe ca o amintire neplăcută poate deveni ceva amuzant doar prin schimbarea naturii vocilor. Dați cuiva o voce de personaj de desene animate, de exemplu, Bugs Bunny. Care este efectul?

Distincții senzitive

Presiune	Ce fel de tensiune simțiți? Este ca și cum ați fi apăsat, o apăsare obișnuită sau de un fel anume?
Locație	În ce parte a trupului simțiți senzații?
Mișcare	Există o mișcare în senzațiile dvs.? Este ca o vibrație, constantă, intermitentă, ca o furnicătură?
Temperatură	Fierbinte/rece/normală?
Intensitate	Puternică/slabă?
Ritm	Este o senzație rapidă sau una lentă?

Acum gândiți-vă la momentul în care ați simțit o bucurie. Cum simțiți bucuria și unde anume în trupul dvs.? Experimentați din nou. De această dată, experimentați intensitatea senzației. Puteți să o ridicați sau să o coborâți? Readuceți senzația la starea ei originală. Schimbați ritmul senzației. Continuați să experimentați fiecare element al senzației, readucând-o la starea originală înainte de a o experimenta pe următoarea.

În fiecare caz veți descoperi că există una sau două distincții-cheie pentru dvs. Schimbând aceste distincții, puteți schimba calitatea experienței.

Jim a început să exerseze un alt fel de a se gândi la prezentări, amintindu-și mai întâi de întâlnirile lui cu o singură persoană, pe parcursul cărora se simțea încrezător și relaxat. A descoperit că, în cazul lui, distincțiile-cheie erau luminozitatea, concentrarea și tonul vocii cu care își vorbea lui însuși. Punând pe același plan felul în care se gândea la prezentări cu gândirea lui despre întâlnirile cu o singură persoană, făcând imaginea clară, concentrându-se asupra ei și îmblânzindu-și tonul vocii interioare, a remarcat senzația că ceva îi pulsează constant în piept. Era aceeași senzație pe care o avea atunci când se întâlnea cu o singură persoană. Pentru el, această senzație se asocia cu încrederea în sine.

Există unele tendințe generale în distincțiile asociate cu sentimentele de încredere, fericire și siguranță. Deloc surprinzător, există în limbajul de zi cu zi expresii care reflectă acest fapt. De exemplu:

- „Viitorul pare luminos", în opoziție cu „Viitorul pare întunecat."
- „Situația începe să se clarifice", în opoziție cu „Situația este neclară."

Bogăția gândirii dvs. interioare pătrunde în felul în care comunicați și vă influențați pe dvs. înșivă și pe ceilalți. Îmbogățindu-vă gândirea, vă îmbogățiți viața.

Rezumat

O dată ce ați trăit un fapt, acesta se transformă în amintire. Când reacționați la o amintire, reacționați de fapt la felul în care este ea depozitată în mintea dvs. Administrarea distincțiilor în felul dvs. de a gândi vă dă capacitatea de a influența și a schimba natura amintirilor, astfel încât să le puteți depo-

zita într-un fel ce are drept rezultat sentimentul pe care doriți să-l resimțiți.

Mulți oameni își depozitează amintirile într-un fel care îi duce la depresie, mânie sau alte sentimente negative. De ce să le alegem pe acestea, când putem să alegem plăcerea sau pacea? Același lucru este valabil și în ceea ce privește viitorul. De ce să vă îngrijorați sau să vă simțiți frustrați pentru un eveniment care nu s-a întâmplat, când ați putea să fiți încrezători și relaxați? Ați putea să alegeți să păstrați o parte din îngrijorare sub forma sentimentului de grijă și preocupare. Ideea este că dvs. alegeți starea dorită, nu vă alege ea pe dvs. Capacitatea noastră de a ne administra stările este din ce în ce mai importantă, pe măsură ce lumea din jurul nostru desfide controlul și devine din ce în ce mai imprevizibilă.

Fiți siguri că deja folosiți distincțiile în tiparele dvs. de gândire. Puteți fi aproape siguri că prin orice schimbare mentală operată într-o anume experiență vă reprogramați felul în care gândiți despre ea, chiar dacă nu vă dați seama de acest lucru.

Tehnica „foșnetului"

„Foșnetul" este o tehnică de utilizare a acestor distincții în gândire, cu scopul de a înlocui o stare problematică cu o stare dezirabilă. Este o tehnică rapidă și puternică și este foarte bună pentru schimbarea comportamentelor nedorite. Luați aminte faptul că „Foșnetul" nu este neapărat cea mai bună tehnică pentru probleme profunde sau semnificative. Există alte tehnici, prezentate mai târziu în această carte, care vă pot ajuta în această privință.

SCURTĂTURĂ PENTRU ÎNSUȘIREA TEHNICII DE ADMINISTRARE A PROPRIEI GÂNDIRI

1. Mai întâi, identificați rezultatul pe care vreți să îl schimbați în ceea ce vă privește. Care este, de pildă, reacția

pe care ați dori să o înlocuiți? De exemplu, ați putea dori să schimbați o stare de anxietate sau de neliniște.

2. Identificați cu precizie ce anume declanșează această reacție. Este vorba de ceva concret, care precedă reacția. Identificarea acestui fapt declanșator reprezintă o parte-cheie a procesului. Dacă, de exemplu, este vorba despre o reacție la felul în care vă vorbește cineva, identificați care sunt cuvintele sau care este felul în care este spus acel ceva care vă declanșează reacția. Recreați acest eveniment în gândirea dvs., exact în felul în care se întâmplă. Dacă este vorba de felul în care vă vorbește cineva, atunci încercați să auziți acea persoană spunând cuvintele exact în felul în care le spune în realitate. Dacă este vorba de imaginea publicului din fața dvs., imaginați-vă în acea situație, privind publicul exact în felul în care ați făcut-o. Imaginați-vă exact ceea ce vedeați când erați acolo.

3. Acum determinați care dintre fațetele felului în care vă gândiți la acest element declanșator au cel mai mare efect. Veți descoperi unele elemente care vă intensifică reacția. „Foșnetul" funcționează mai bine în cazul elementelor declanșatoare vizuale și descori cel mai mare efect îl au mărimea și strălucirea imaginii. De exemplu, dacă reacția este declanșată de vederea unei anumite persoane care lucrează pentru dvs., experimentați fiecare distincție, revenind de fiecare dată la imaginea de dinainte de experimentare. Scopul este acela de a găsi un element sau două care intensifică reacția. Deși aceste elemente declanșează în mod curent reacția pe care nu o doriți, scopul tehnicii „Foșnetului" este de a orienta aceste elemente către reacția pe care o doriți. Astfel, faceți ca resursele proprii să lucreze pentru dvs., nu împotriva dvs.

4. Pentru „a vă modifica starea", gândiți-vă la ceva complet diferit. De exemplu, ce culoare avea ușa casei în care ați locuit ultima oară?

5. Imaginați-vă persoana care ați dori să fiți, neținând cont de ceea ce ați fost până acum sau de vreun comportament

Într-o zi, un călător mergea dintr-un sat în altul. Pe drum, a observat un călugăr care ara câmpul de lângă drum. Călugărul îi dădu binețe călătorului, iar călătorul îl salută din cap pe călugăr.
Călătorul se întoarse către călugăr și spuse:
— Scuzați-mă, vă supărați dacă vă pun o întrebare?
— Deloc, răspunse călugărul.
— Am plecat din satul din munți către satul din vale și vreau să vă întreb dacă știți cum este în satul din vale.
— Spuneți-mi, răspunse călugărul, ce părere v-a făcut satul din munți?
— Îngrozitoare! răspunse călătorul. Ca să fiu cinstit, sunt bucuros să plec. Am găsit oameni foarte neprimitori. Când am ajuns acolo, am fost primit foarte rece. N-am reușit să mă simt niciodată integrat în comunitatea satului, oricât am încercat. Sătenii erau foarte egoiști și nu se purtau deloc blând cu străinii. Așa că spuneți-mi, la ce să mă aștept în satul din vale?
— Îmi pare rău să-ți spun, zise călugărul, dar cred că vei avea parte de același lucru și dincoace.
Călătorul și-a lăsat capul în jos dezamăgit și a mers mai departe.
Peste câteva luni, un alt călător trecea pe același drum și a dat și el peste călugăr.
— Bună ziua, spuse călătorul.
— Bună ziua, răspunse călugărul.
— Cum o duceți?
— Sunt bine, a răspuns călugărul. Unde mergeți?
— Mă duc în satul din vale, răspunse călătorul. Știți cum e acolo?
— Da, a răspuns călugărul. Dar mai întâi spuneți-mi de unde veniți.
— Vin din satul din munți.
— Și cum a fost acolo?
— A fost minunat. Aș mai fi stat dac-aș fi putut, dar trebuia să-mi continuu călătoria. M-am simțit ca și cum aș fi fost un membru al familiei în acel sat. Bătrânii mi-au dat multe sfaturi, copiii au râs și au glumit cu mine, iar oamenii, în general, au fost buni și generoși. Îmi pare rău că am plecat de-acolo. Întotdeauna va avea un loc special în amintirile mele. Și cum e în satul din vale? a întrebat el încă o dată.
— Cred că e cam la fel, a răspuns călugărul. La revedere.
— La revedere și mulțumesc, a răspuns călătorul zâmbind și ducându-se în drumul lui.

CHESTIONAR
Identificați-vă tiparele preferate de gândire

Scopul acestui chestionar este să vă ajute să vă identificați preferințele pentru diferitele tipare de gândire. Nu este o analiză definitivă, ci intenționează doar să vă sporească nivelul de conștientizare asupra felului în care gândiți. Tiparele dvs. de gândire pot varia de la o împrejurare la alta sau s-ar putea ca profilul dvs. să fie foarte echilibrat. Sporindu-vă conștientizarea, vă puteți da seama de alegerile pe care le faceți și dacă acestea vă influențează pe dvs. și pe ceilalți în felul dorit. Adevăratul avantaj al învățării diferitelor tipare de gândire este acela că le veți putea folosi în timp real.

La fiecare dintre următoarele întrebări, gândiți-vă la lucrul, persoana sau locul descris și bifați sensul sau sensurile care vă vin în minte. Exemplele date nu sunt altceva decât niște simple exemple. Fiți conștienți de ceea ce gândiți înainte de a privi exemplele date, cu fiecare opțiune în parte. Verificați-vă răspunsurile pe fișa de analiză, pusă la dispoziție la finalul fiecărui capitol.

Puteți alege oricâte sensuri vi se par adevărate în cazul fiecărei întrebări. Puteți alege, de exemplu, un sens la o întrebare și cinci sensuri la o altă întrebare. Răspundeți la fiecare întrebare și conștientizați ceea ce vă vine în minte în momentul în care o citiți. Apoi bifați opțiunile relevante. Citiți fiecare întrebare la rând și răspundeți imediat.

1 Petrol

- **a** O imagine de un anumit fel, de exemplu, o mașină, o stație de benzină?
- **b** Un sunet, de exemplu, sunetul petrolului curgând în cisternă, sunetul unei explozii?
- **c** O atingere, de exemplu, senzația din momentul în care țineți în mână furtunul de benzină?
- **d** Un miros, de exemplu, mirosul petrolului?
- **e** Un gust, de exemplu, gustul de petrol (presupunând că îl cunoașteți)?

2 Cel mai bun prieten al dvs.

- **a** Un sunet, de exemplu, sunetul vocii lui?
- **b** O emoție, de exemplu, sentimentul față de el?
- **c** Un miros, de exemplu, mirosul parfumului acestuia?
- **d** Un gust, de exemplu, gustul unei mese luate împreună cu el?
- **e** O imagine, de exemplu, felul cum arată sau un loc în care ați fost împreună?

3 Felul în care v-ar plăcea cel mai mult să vă petreceți timpul

- **a** Sunetele asociate cu acest tip de activitate, de exemplu, sunetul vocilor oamenilor sau sunetul din mediul înconjurător?
- **b** Un gust, de exemplu, gustul mâncării favorite?
- **c** Un miros, de exemplu, mirosul din mediul înconjurător?
- **d** O imagine, de exemplu, unde ați vrea să fiți sau cel cu care ați vrea să fiți?
- **e** O atingere sau o emoție, de exemplu, cum vă simțiți când vă gândiți să vă petreceți timpul în acest fel, senzația pe care o aveți în mușchi?

4 Ce ați făcut ieri

- **a** Un gust de un anume fel, de exemplu, a ceea ce ați mâncat?
- **b** O imagine, de exemplu, a locului în care v-ați aflat?
- **c** Un sunet, de exemplu, al unei conversații?
- **d** O atingere, o senzație sau o emoție?
- **e** Un miros, de exemplu, al mediului în care ați fost?

5 Un moment în timp care nu v-a plăcut prea mult

- **a** Un miros, de exemplu, a ceva dezagrabil?
- **b** Un sunet, de exemplu, ceea ce ați auzit sau ceea ce v-ați spus dvs. înșivă?
- **c** Un gust, de exemplu, al unei mâncări rele?
- **d** O imagine, de exemplu, senzația dată de aceasta, o emoție sau cum v-ați simțit în acel moment?
- **e** Ce ați simțit?

6 Restaurantul preferat

- **a** O atingere sau o emoție, de exemplu, felul în care v-ați simțit acolo?
- **b** Ce ați văzut, de exemplu, oamenii cu care erați, ce era împrejur?
- **c** Ce auziți, de exemplu, conversație, muzică?
- **d** Un gust, de exemplu, al mâncării?
- **e** Un miros, de exemplu, mirosul care vine de la bucătărie?

7 O amintire din copilărie

- **a** Un miros, o aromă, un parfum?
- **b** O atingere sau o emoție?
- **c** O imagine?
- **d** Sunete sau voci?
- **e** Un gust?

8 Munca dvs.

- **a** Un sunet, de exemplu, al unor echipamente de lucru sau al unor voci?
- **b** O imagine, de exemplu, imaginea dvs. făcând ceva?
- **c** Un miros, de exemplu, cel dimprejur?
- **d** O atingere sau o emoție, de exemplu, textura a ceea ce atingeți sau sentimentul dvs. legat de slujbă?
- **e** Un gust?

9 Unde ați putea fi mâine

- **a** O imagine?
- **b** O emoție sau o atingere?
- **c** Un gust?
- **d** Un miros sau o aromă?
- **e** Un sunet?

10 Ceva ce vi se pare dificil de realizat

- **a** O imagine sau un cadru?
- **b** Un gust?

c Un sunet sau o conversație interioară?
d O emoție combinată sau o atingere?
e Un miros?

11 O răsplată

a O emoție, de exemplu, sentimentul de satisfacție, sau o atingere, cum ar fi senzația fizică atunci când faceți sport?
b Un gust?
c Un miros?
d Un sunet, de exemplu, ceea ce vă spuneți dvs. înșivă sau sunetul vocilor din jurul dvs.?
e O imagine, de exemplu, despre cum se înfățișează ea?

12 Ceva amuzant

a Un sunet, de exemplu, ceea ce spune cineva sau ceva ce auziți?
b O imagine, de exemplu, ceva sau cineva pe care-l vedeți?
c O emoție, de exemplu, senzația de amuzament, sau o senzație de atingere fizică?
d Un gust?
e Un miros?

13 Un scop pentru viitor

a Ceea ce vedeți?
b Ceea ce auziți?
c Ceea ce simțiți?
d Ceea ce gustați?
e Ceea ce mirosiți?

14 Așteptările dvs. pentru restul săptămânii

a Imaginea a ceea ce vedeți întâmplându-se?
b Emoțiile care însoțesc așteptările?
c O aromă?
d Un gust?
e Felul în care vă simțiți?

15 Ce faceți în acest moment

a Ce mirosiți?
b Ce vedeți?
c Ce auziți?
d Ce gustați?
e Ce simțiți?

Analiza tiparelor de gândire

Încercuiți litera pe care ați bifat-o la fiecare răspuns și faceți totalul bifărilor de pe fiecare coloană.

	Vizual	Auditiv	Senzitiv	Gust	Miros
1	a	b	c	e	d
2	e	a	b	d	c
3	d	a	e	b	c
4	b	c	d	a	e
5	d	b	e	c	a
6	b	c	a	d	e
7	c	d	b	e	a
8	b	a	d	e	c
9	a	e	b	c	d
10	a	c	d	b	e
11	e	d	a	b	c
12	b	a	c	d	e
13	a	b	c	d	e
14	a	e	b	d	c
15	b	c	e	d	a
	____	____	____	____	____

Cu cât punctajul e mai mare, cu atât și preferința e mai mare. De obicei, simțul preferat este cel vizual, iar gustul și mirosul sunt cele mai puțin preferate. Însă aici nu există răspunsuri corecte și greșite — este important să știți doar ce preferați. Poate că acum vreți să confruntați toate acestea cu experiențele

dvs. actuale și să vă dați seama care sunt preferințele ce vă influențează reacțiile la diferite situații. Dacă la un anumit simț nu ați bifat nimic, aceasta nu înseamnă că nu aveți acel simț; înseamnă doar că nu sunteți conștient de el.

În sfârșit, dacă scopul dvs. este acela de a vă dezvolta flexibilitatea și influența, veți dori poate să exersați conștientizarea folosirii tuturor simțurilor, astfel încât să aveți flexibilitatea de a vă adapta la diferite împrejurări.

DEZVOLTARE PERSONALĂ:
creșterea conștientizării

Ca rezultat al acestui chestionar, probabil că doriți să vă conștientizați în mai mare măsură unele simțuri. Una dintre căile cele mai simple este următoarea:

1. Alegeți simțul pe care vreți să-l conștientizați mai bine.
2. Alegeți o perioadă a zilei (intervalul de timp alocat nu trebuie să depășească 30 de minute) în care aveți mai puțină treabă și vă puteți direcționa atenția asupra felului în care faceți ceva.
3. Programați-vă punându-vă următoarea întrebare: „Ce văd/aud/simt/gust/miros?" (Alegeți simțul asupra căruia vreți să vă concentrați.) Dacă vă este de ajutor, scrieți întrebarea, astfel încât să o aveți în fața ochilor tot timpul. Dacă lucrați la calculator, puteți să o setați ca *screensaver*.
4. Faceți acest lucru de câte ori vreți, până când vă veți da seama că vă conștientizați în mare măsură acel simț. Puteți să mai completați o dată chestionarul, după trei sau patru săptămâni, pentru a vedea dacă punctajul dvs. s-a schimbat în privința acelui simț.
5. Repetați acum procesul pentru un alt simț.

CAPITOLUL 3

Filtrele lumii noastre

„Aparatele și mașinile din jurul nostru se vor adapta fiecăruia dintre noi și ne vor anticipa nevoile."

DON PEPPERS și MARTHA ROGERS,
Enterprise One to One (Întreprinderea directă)

Tehnologia este „deșteaptă" și devine din ce în ce mai inteligentă, cunoscându-ne și răspunzând, chiar influențându-ne din ce în ce mai mult **nevoile individuale**. Într-o cultură atât de impregnată de tehnologie, și noi trebuie să devenim din ce în ce mai inteligenți și să cunoaștem nevoile clienților noștri. Dacă vrem să construim relații durabile, atât în viața personală, cât și în afaceri — după cum se așteaptă de la noi — avem nevoie să învățăm cum să citim cu tot mai multă abilitate stilurile și nevoile celorlalți oameni.

Cu cât suntem mai capabili să detectăm nevoile altora, cu atât suntem mai capabili să ne prezentăm pe noi înșine, produsele și serviciile noastre astfel încât clienții noștri fie satisfăcuți. Companiile discută astăzi despre cum pot să facă mai mult decât să-și satisfacă pur și simplu clienții — discută despre cum să-și încânte clienții. Pentru a ne încânta clienții trebuie să fim capabili să decodificăm și să reproducem tiparele lor de gândire și comportament, pentru a ne asigura că răspundem la ceea ce contează cu adevărat pentru ei. Nu numai că trebuie să „citim" aceste stiluri, dar avem nevoie de flexibilitate pentru a le putea răspunde.

Recent, am decis să învăț puțin limba daneză pentru a putea să-mi deschid următorul program din Danemarca în limba locală. Am sim-

ţit că aceasta ar fi o formă de respect pentru timpul pe care delegaţii mei de acolo l-ar petrece ascultându-mă pe mine vorbind în engleză. I-am cerut unui delegat danez care participa la programul pe care-l desfăşuram în Anglia să-mi traducă un pasaj pe care-l pregătisem, astfel încât să pot exersa ceea ce voiam să spun. L-am rugat să-mi trimită traducerea prin e-mail. El a luat hotărârea că mi-ar fi mult mai de folos ca el să înregistreze traducerea, pentru ca eu să pot asculta cuvintele. În sufletul lui, el a vrut să fie de folos, dar metoda auditivă nu este alegerea mea preferată pentru a învăţa un pasaj ca acela. Eu voiam să văd cuvintele scrise, deoarece învăţasem deja, într-o anumită măsură, să pronunţ.

Poate că este mai tentant să facem alegeri privind prezentarea materialului astfel încât acesta să se potrivească cu felul nostru preferat de gândire, în loc să ne acomodăm preferinţelor clienţilor. Descori, credem că noi ştim cel mai bine ce „trebuie" să obţină clienţii noştri. Şi facem alegeri conştiente şi inconştiente privind oamenii cu care preferăm să facem afaceri, în funcţie de cât sunt ei de capabili să se potrivească nevoilor noastre. În relatarea de mai sus, întâmplarea ne-a făcut pe amândoi să învăţăm câte ceva. Dar în afaceri o alegere greşită te poate costa slujba.

În alegerile legate de felul în care ne prezentăm clienţilor noştri, toleranţa la eroare a devenit semnificativ mai restrânsă. Felul în care utilizăm Internetul este un bun exemplu. Cercetările au dovedit că, dacă nu ai captat interesul clienţilor potenţiali raportându-te la felul în care gândesc ei în cele şase secunde cât stau pe pagina ta, ei nu vor aştepta să înţeleagă ceea ce ai tu de spus — şi vor pleca.

În acest capitol, voi ilustra câteva dintre nevoile fundamentale. Sunt sute, chiar mii de nevoi; doar de capacitatea dvs. depinde să le detectaţi nu doar pe acelea pe care le explic eu aici, dar şi nevoile speciale, pe care le puteţi descoperi dvs. şi care vor determina succesul în munca, afacerile, comunicarea şi traiul dvs. cu ceilalţi oameni. Dacă încă nu ştiţi cum să procedaţi în acest sens, trebuie să vă faceţi rapid temele. Dacă

nu vă vor depăşi alţi oameni de afaceri, cu siguranţă vă va depăşi tehnologia!

Să luăm în considerare câteva dintre tiparele de gândire şi comunicare ce afectează felul în care ne prezentăm pe noi înşine, astfel încât ceilalţi să se poată raporta la ceea ce facem şi spunem, iar noi să putem să intrăm în relaţie cu ei printr-un limbaj şi un stil pe care ei îl înţeleg.

Cum să creăm relaţii de succes

V-aţi cumpărat vreodată maşină şi brusc aţi devenit conştient de toate celelalte maşini de acelaşi fel de pe stradă? Sau aţi avut vreodată o experienţă, poate o intuiţie despre dvs. înşivă şi apoi aţi descoperit că mulţi dintre prietenii dvs. au avut aceeaşi experienţă sau una similară, chiar dacă nu aţi fost conştient de acest lucru mai înainte? Vedeţi jumătatea plină a paharului ca opunându-se jumătăţii lui goale, sesizaţi o opoziţie între ceea ce este şi ceea ce nu este? Acestea sunt exemple de modalităţi prin care filtraţi ceea ce vi se întâmplă, lăsând să pătrundă anumite informaţii în timp ce pe altele le lăsaţi în afară. Aşa se constituie percepţia.

Iată o conversaţie care evidenţiază faptul că avem nevoie de capacitatea de a înţelege şi de a ne raporta la **diferite filtre**.

Când Janet şi Bill poartă o conversaţie, fiecare găseşte că celălalt are o atitudine frustrantă. Lui Janet îi place să discute în detaliu despre ceea ce are ea nevoie, în timp ce Bill preferă să discute concepte strategice largi. De exemplu, Janet spune: „Aş vrea ca Peter să participe la următoarea întâlnire", iar Bill îi răspunde: „Nu ne-am decis asupra acelor puncte principale ale planului care nu funcţionează." Conversaţia lui Janet se concentrează asupra acţiunilor viitoare, în timp ce Bill se concentrează mai mult asupra trecutului. Janet dă atenţie similarităţilor între o situaţie şi alta: „Aceasta seamănă cu cealaltă idee pe care am avut-o, despre ce am putea face ca să îmbunătăţim structura biroului." Bill se va concentra asupra excepţiei, spunând lucruri de genul: „Nu, acest lucru este diferit" sau „Nu am

inclus un plan de ansamblu." E ca și cum Janet și Bill ar vorbi limbi diferite. Ei aplică experienței filtre diferite. Nici unul dintre ei nu consideră că întâlnirile lor le sunt la îndemână.

Când doi oameni folosesc aceleași filtre într-o conversație, se ajunge de obicei la o relaționare foarte bună. Dacă filtrele pe care le folosiți sunt diferite de cele pe care le folosesc partenerii dvs., atunci, la fel ca în cazul lui Bill și Janet, veți avea parte de discordie și frustrare. Folosind tipare de limbaj similare cu cele ale partenerului, creșteți nivelul de încredere și influență reciprocă.

Primul pas este să învățați să recunoașteți filtrele pe care le folosiți atât dvs., cât și ceilalți. Fiind mai **flexibili** în utilizarea filtrelor, veți avea o șansă mai mare de a descoperi cum să comunicați cu fiecare dintre persoanele pe care le întâlniți. Există sute de filtre pe care le folosim în fiecare zi pentru a transforma experiența în percepție. Ceea ce urmează este un „set de început".

În exemplul nostru, pentru a construi o relație bună și, prin urmare, pentru a se înțelege cu Janet, Bill ar fi putut răspunde în următorul fel:

Janet: Aș vrea ca Peter să participe la următoarea întâlnire.

Bill: Da, Peter ar putea fi de folos.
Să reținem faptul că, așa cum am decis ce părți ale planului nu funcționează, la fel putem decide și pe cine am dori să includem.

Janet: Aceasta seamănă cu o altă idee pe care o am despre ceea ce am putea să facem pentru a îmbunătăți structura biroului.

Bill: Vii cu o mulțime de idei, Janet. Putem să le discutăm după ce vom analiza ideea mea despre planul de ansamblu?

Nu știm întotdeauna dinainte ce va funcționa, dar având conștiința a ceea ce funcționează și a ceea ce nu funcționează, ne creăm posibilitatea de a face alegeri. Alegerea este cheia succesului.

Haideți să explorăm câteva dintre filtre.

Asociere/Disociere

Gândiți-vă la o conversație pe care ați purtat-o de curând cu unul dintre colegii dvs. Gândindu-vă la conversație, dați atenție felului în care gândiți. De exemplu, vedeți, auziți și simțiți situația ca și cum v-ați afla în propriul corp, adică o vedeți cu propriii ochi, o auziți cu propriile urechi și trăiți sentimentul că v-ați afla acolo? Sau trăiți situația ca și cum ați fi în afara corpului dvs., adică vă vedeți pe dvs. în acea situație, vă auziți ca și cum ați fi un observator? Experiența de a vă afla în propriul corp se numește *stare de asociere*. Iar experiența de a vă afla în afara propriului corp este cunoscută ca *stare de disociere*.

Dați atenție pentru o clipă lucrurilor dimprejur. Veți începe să observați ce se află în jurul dvs., calitatea luminii, culori, contururi, umbre și claritatea scenei. Observând scena, s-ar putea să începeți să auziți sunete în apropiere sau în depărtare. Pe măsură ce deveniți conștient de tot mai multe sunete, îndreptați-vă atenția către ele. Fiți atent la locația sunetului, cât de tare sau de încet este, la tonalitate și viteză. Puteți deveni conștient de ceea ce simțiți, de texturile și presiunile exercitate asupra trupului dvs. Simțiți acele părți ale trupului dvs. care intră în contact cu podeaua sau cu scaunul. Observați orice miros sau gust pe care le aveți. Făcând aceasta, acordați atenție senzațiilor din interiorul dvs., fiecărei tensiuni sau emoții interioare, localizărilor precise și intensităților.

Această conștientizare de sine realizată prin folosirea tuturor simțurilor este o stare de asociere.

Acum faceți un pas în spate sau stați în spatele scaunului pe care erați așezat și priviți-vă stând în picioare sau așezat, așa cum erați cu un moment în urmă. Priviți-vă astfel încât să vedeți fiecare parte a dvs. Observați cum acel „dvs." interacționează cu mediul înconjură-

tor. Fiți conștient de felul în care arată și ce sunete emite acel „dvs." pe care îl aveți în față.

În această stare de disociere veți fi detașați de toate senzațiile.

Capacitatea de a intra într-o stare de asociere sau de disociere este o abilitate fundamentală a NLP. Pentru a trăi pe de-a-ntregul emoțiile și sentimentele apărute într-o situație, trebuie să vă aflați în stare de asociere. Pentru a vă distanța de emoții sau de situații neplăcute ori traumatizante, aveți nevoie să vă aflați într-o stare de disociere.

Unul dintre oamenii responsabili cu consilierea și sprijinirea echipajului de pompieri din Londra a descoperit că acei membri ai echipajului care își trăiau amintirile în stare de asociere erau cei mai stresați. Când își aminteau o întâmplare din trecut, retrăiau emoțiile pe care le resimțiseră în acel moment. Trăind trauma fiecărei situații, ei retrăiau iar și iar stresul resimțit inițial și prin urmare îl intensificau. Consilierul a stabilit de asemenea că aceia care erau capabili să intre în stare de disociere față de ceea ce trăiseră erau cei mai puțin stresați.

Designerii de jocuri pe calculator au descoperit că dezvoltând soft-uri care „ne asociază" cu rolul unuia dintre jucători, astfel încât să participăm la joc ca și cum l-am vedea prin propriii noștri ochi și l-am auzi cu propriile noastre urechi, simțim jocul ca și cum ar fi real. Gândindu-ne la sentimentele care sunt sursa motivației de a cumpăra ceva, oferirea unei asemenea experiențe emoționale este un mijloc foarte puternic de a vinde nu doar acest joc, ci și pe cele care vor urma. Trebuie să fim conștienți de felul în care sunt folosite aceste tactici pe pielea noastră și cum ar putea funcționa ele *în favoarea* noastră.

Nu mai putem face planuri pe mulți ani înainte: viața și afacerile au devenit din ce în ce mai impredictibile și mai haotice. Trebuie să învățăm să ne prezentăm ideile și produsele într-un stadiu parțial finisat și să le definitivăm sau să le dezvoltăm prin folosirea *feedback*-ului obținut de la clienții noștri. Putem face acest lucru doar dacă ne-am dezvoltat toate competențele în ce privește **primirea și oferirea feedback-ului**. Una dintre aceste competențe se referă la capacitatea noastră de a ne disocia de *feedback*, care altfel poate fi receptat la nivel personal și refuzat, pentru ca apoi să ne putem asocia *feedback*-ului, o dată ce deținem resursele necesare pentru a accepta *feedback*-ul și a acționa conform lui. În capitolul 19, „Oferirea și receptarea *feedback*-ului", sunt redați pe larg pașii ce trebuie urmați pentru a face acest lucru.

Abilitatea respectivă se referă la alegerea unei stări de asociere sau de disociere pentru îndeplinirea unui scop. Alegerea potrivită depinde de rezultatul dorit. Ați putea alege disocierea pentru a vă proteja de emoțiile dureroase sau ați putea alege asocierea pentru a trăi pe de-a-ntregul toate sentimentele ce apar dintr-o situație. Știați că pentru cei mai mulți oameni deciziile depind de un sentiment? Dacă stilul dvs. preferat este să vă disociați de sine și de ceilalți, să nu fiți surprinși dacă atât dvs., cât și cei din jur vă căzniți în luarea deciziilor. Dacă afacerea dvs. depinde de sprijinul altora în luarea deciziilor, trebuie să știți cum să intrați într-o stare de asociere și cum să-i ajutați pe ceilalți să facă la fel.

O directoare a unei companii de marketing și-a dat seama că făcea eforturi prea mari ca să-și determine clienții să ia o decizie în privința serviciului pe care compania sa li-l propunea. S-a gândit la felul cum se prezenta ea și cum își îndeplinea slujba. A observat că devenea foarte obiectivă și discuta doar faptele. Tot ce spunea ea era logic, dar nu lăsa spațiu pentru sentimente. Vocea ei comunica un tip de gândire constant auditiv; tonul era egal și puțin dur. În prezentarea ei existau puține pauze.

Având un feedback despre propriul stil și despre nevoia clienților de a lua decizii bazate pe sentimente, ea a folosit starea de asociere în timpul prezentărilor și și-a schimbat tonul vocii, făcându-l mai blând și mai scăzut (comunicând și provocând sentimente). A început să vorbească cu mai multă siguranță, în timp ce înainte ridica vocea la sfârșitul fiecărei propoziții. Data următoare când a făcut o prezentare în acest fel, clienții au oprit-o în timpul prezentării și i-au spus că nu mai e nevoie să continue — le plăcuse ceea ce spusese ea și au fost

de acord cu afacerea. Această prezentare și cele ce au urmat au bătut recordul de timp necesar pentru ca un client să ia o decizie.

Apropiat de scop/Îndepărtat de scop

Gândiți-vă chiar acum la un scop pe care-l aveți. Poate fi un scop personal sau unul privind munca dvs. Poate fi pe termen lung sau scurt. Fiți conștient de felul în care vă gândiți la acest scop. Imaginați-vă cum va fi atunci când vă veți împlini scopul — ce vedeți, auziți și simțiți? Sau poate că sunteți conștient de ceea ce constituie o piedică în îndeplinirea sa și de lucrurile pe care nu le doriți? De exemplu, dacă vă gândiți să slăbiți, vă imaginați slab și bine proporționat sau vă gândiți la acele mâncăruri pe care vreți să le evitați ori la kilogramele pe care vreți să le pierdeți? Ce este în mintea dvs.? Capacitatea de a vă gândi la ceea ce doriți cu adevărat este cunoscută sub numele de „gândire apropiată de scop". Capacitatea de a vă gândi la ceea ce nu vă doriți este cunoscută sub numele de „gândire îndepărtată de scop".

Chiar acum am primit o cerere pentru un curs cu o echipă de manageri din primul eșalon al unei companii. Un fragment din scrisoarea lor spune:

„Cum să evităm situația în care dăm frâu liber viziunii personale să interfereze cu managementul?"

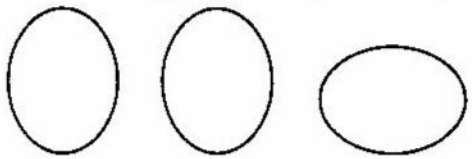
Aceasta este o propoziție clasică „îndepărtată de scop". Înainte de a mă angaja în această muncă, voi dori să știu ce doresc ei cu adevărat. Și deja am tras unele concluzii!

Conceptul „apropiat de scop/îndepărtat de scop" este explicat pe larg în capitolul 15. În contextul stabilirii țelurilor, e mult mai probabil ca oamenii care gândesc într-un mod „apropiat de scop" să obțină ceea ce doresc. Cei care se gândesc la ceea ce nu doresc e destul de probabil să obțină doar atât. De exemplu, dacă îți spui ție însuți **să nu te îngrijorezi**,

te programezi efectiv pentru îngrijorare. Dacă te gândești cum să fii încrezător în tine, vei începe să te simți întocmai.

Potrivire/Nepotrivire

Priviți formele de mai jos și descrieți toate relațiile dintre ele.



Ce observați? Observați similitudinile dintre ele, faptul că toate sunt ovale, sau observați că două sunt în picioare și una este culcată? Căutați ceea ce este la fel — ceea ce se *potrivește* — sau căutați ceea ce este diferit — ceea ce *nu se potrivește*?

Când întâlnește o persoană pentru prima oară, cineva care caută potrivirea se gândește la oameni asemănători, situații similare sau în ce măsură cealaltă persoană îi seamănă. Cineva care caută nepotrivirea, va identifica ceea ce are diferit acea persoană și acea situație comparativ cu altele pe care le cunoaște.

Profilurile slujbei

În anumite profesiuni, oamenii sunt antrenați să gândească într-un anume fel. De exemplu, am întâlnit mai multe tipare de gândire în termeni de nepotrivire în profesiunile asociate cu tehnologia informatică și cu finanțele decât în alte domenii de afaceri. Nu se pune problema că acesta este un lucru bun sau rău. Alte slujbe se bazează pe capacitatea de a căuta potrivirea. Un inginer de soft pregătit să descopere greșelile dintr-un sistem poate fi abil în detectarea nepotrivirilor, căutând ceea ce nu este compatibil, și la fel va face un contabil a cărui slujbă este să găsească dezechilibrul. Ceea ce contează este cât de bine sunt folosite aceste abilități. Dacă sunt folo-

site în mod adecvat, atunci e în regulă, dacă nu, atunci pot cauza probleme.

Tiparul „da, dar" folosit în conversație este un exemplu de nepotrivire.

„Sunt mulțumit de felul cum se desfășoară proiectul."

„Da, dar există un pericol să devenim prea încrezători."

„Ai dreptate. Să trecem în revistă în mod obiectiv ceea ce am obținut până acum, astfel încât să putem introduce câteva practici bune în viitoarele proiecte."

„E foarte bine, dar nu avem timp acum."

„Bine, atunci să stabilim o dată pentru a face acest lucru în următoarele săptămâni."

„E ușor de zis, dar nu-i ușor de pus în practică."

Cum mi-a spus mie odată cineva, tot ce se află înainte de „dar" este bun de aruncat.

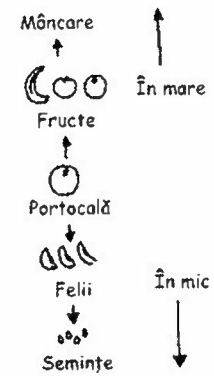
Poate fi destul de dificil să vă confruntați cu o asemenea situație într-o conversație, dacă nu cumva dvs. înșivă sunteți o persoană ce caută nepotrivirea și care savurează o discuție în contradictoriu.

În mare/În mic

Priviți în jurul dvs., în camera în care vă aflați. Cum ați descrie-o cuiva care n-a văzut-o niciodată? Ați acorda atenție mărimii spațiului, stării pe care o transmite sau stilului? Sau ați da atenție numărului de ferestre, culorii mobilei, detaliilor? Sau amestecați și una, și alta? Mărimea spațiului, impresia pe care o creează și stilul sunt exemple de gândire *„în mare"*, în timp ce detaliile înseamnă gândire *„în mic"*.

Acest tipar de gândire poate fi aplicat la orice. De exemplu, dacă v-ați stabilit un scop precis, ați putea *să vă extindeți* gândirea la scopuri mai largi sau *să vă mărginiți* la etapele care jalonează atingerea scopului. În cele mai multe situații

de muncă, aplicarea gândirii în mare/în mic este la fel de relevantă.



Să presupunem că vă aflați la un curs culinar. Pentru rețeta pe care o preparați, aveți nevoie de o portocală. Alt participant la curs are de asemenea nevoie de o portocală, dar nu aveți la dispoziție decât una singură. Fără flexibilitate în gândire, soluția uzuală ar fi aceea de a accepta faptele așa cum sunt și de a tăia portocala în două, luând fiecare câte o jumătate. Dacă însă vă extindeți gândirea dincolo de nivelul nevoii dvs. în situația dată, întrebând: „Pentru ce ai nevoie de portocală?", veți descoperi nevoi mai largi. De exemplu, poate că dvs. doriți portocala pentru o prăjitură, iar colegul dvs. pentru un sufleu. Dacă vă limitați la portocală, întrebând: „De ce parte a portocalei ai nevoie pentru sufleu?", ați putea descoperi că cealaltă persoană nu are nevoie decât de pulpă. Iar dvs. aveți nevoie doar de coaja rasă a portocalei pentru prăjitura respectivă. Este posibil ca amândoi să obțineți exact ceea ce v-ați dorit.

Extinderea și mărginirea gândirii reprezintă esența negocierii abile. Ea deschide ușile pentru obținerea unei poziții câștigătoare de ambele părți.

Trecut/Prezent/Viitor

Unde vă fixați atenția când e vorba de timp? Unii oameni își trăiesc viețile în trecut, gândindu-se la ceea ce a fost. Alții trăiesc clipa, iar atenția lor este îndreptată asupra prezentului. Iar alții planifică încontinuu și se gândesc la viitor. Poate că v-ați confruntat cu acest tip de întrebări, care privesc spre viitor:

- Ce avem de mâncare la prânz?

- Cât mai e până ajungem acasă?
- Ce-o să facem în vacanță?
- Ce urmează pe agendă?
- La sfârșitul proiectului, vreau să obțin...

Sau probabil că știți pe cineva care se concentrează asupra trecutului:

- Ce-ai zis mai înainte?
- Ai văzut ce purta persoana aceea?
- Îți amintești unde am fost în vacanță?
- Ultima întâlnire pe care am avut-o a fost importantă.

Aici nu se pune problema că ar fi ceva corect sau greșit, bine sau rău, ci e vorba despre faptul că acest aspect influențează felul în care oamenii comunică unii cu ceilalți. Un prieten îmi dă telefon să mă invite la o reuniune a colegilor de școală, ca să discutăm despre vremurile trecute. Eu fiind o persoană a cărei atenție este axată mai mult pe prezent și viitor, gândul de a-mi reaminti lucruri din trecut nu mi s-a părut atractiv!

Activitate/Persoană/Obiect/Loc/Timp

Gândiți-vă la cea mai bună masă pe care ați luat-o vreodată.

Filtrul pe care-l folosiți va determina felul în care vă amintiți de ea. De exemplu, selecția pe care o veți face poate fi în funcție de:

Activitate Vă amintiți ce ați făcut dvs. sau alții de la acea masă. Poate că ați avut o conversație memorabilă sau chelnerul a scăpat farfuriile pe jos.

Persoană Vă amintiți de masă raportându-vă la o persoană care a fost acolo.

Obiect Amintirile dvs. sunt asociate cu mâncarea, cu un cadou care v-a fost oferit, cu imaginile din restaurant, cu tipul de mobilier.

Loc Vă amintiți de locație: restaurantul, orașul, țara sau locul unde era așezată masa la care ați stat.

Timp Vă amintiți timpul și data, o aniversare sau o ocazie specială. S-ar putea să vă amintiți că a fost vorba de prima zi într-o slujbă nouă sau de o cină de adio.

Intern/Extern

De unde știți că v-ați făcut bine munca? Care dintre următoarele răspunsuri ar fi cel adecvat pentru dvs.?

Știu că mi-am făcut bine munca pentru că:

- Am văzut oamenii beneficiind de rezultatele muncii mele.
- Am o satisfacție interioară.
- Știu că am respectat standardele pe care mi le-am stabilit: am primit mai multe comenzi.
- Pot să-mi spun mie însumi: „Iată o treabă bine făcută."

Oamenii care se raportează *extern* sunt aceia care caută surse externe pentru a face dovada reușitei lor. De exemplu, ei se raportează la ceea ce spun sau fac alți oameni. Se mai raportează de asemenea la factori externi precum „mai multe comenzi" sau „oamenii se folosesc de rezultatele muncii mele". Indivizii care se raportează *intern* sunt acei oameni care se folosesc de propriile sentimente, imagini și voci interioare ca dovadă a reușitei lor.

Dependență și independență

Preferințele dvs. în această arie punctează o mare diferență în felul în care munciți. În cazul în care căutați referințe externe, e destul de probabil că veți depinde de cei din jur. Dacă însă aveți referințe interioare, atunci sunteți independent de oameni și de evenimentele externe.

Oamenii independenți se raportează de obicei la aspecte interioare. Acesta este un tipar caracteristic managerilor din primul eșalon. Ei pot fi preocupați de ceea ce se întâmplă în afara lor. Trebuie să fie așa! Dar nu depind de circumstanțe exterioare pentru a se simți satisfăcuți. V-ați putea imagina un director care să se bazeze pe faptul că personalul lui îi spune că ceea ce face este OK? Câteva dintre figurile marcante ale timpurilor noastre au reușit datorită capacității lor de a persevera, în ciuda *feedback*-urilor externe pe care le primeau.

Tiparul convingerii

I-am explicat unui client cum ar putea să-și restructureze echipa managerială. A părut neîncrezător, deși în principiu a acceptat ceea ce i-am spus. Am discutat planurile în mai multe feluri diferite. În cele din urmă, l-am întrebat în ce constă nesiguranța lui. „Dar pur și simplu nu pot să-mi imaginez, Sue." I-am explicat din nou, iar el mi-a răspuns: „Nu am în minte imaginea." În acel moment, m-am apucat să-i desenez pe tablă. „Acum înțeleg ce vrei să-mi spui", a zis el.

Fiecare om poate fi convins prin mijloace specifice. În cazul clientului meu, factorul principal era nevoia lui de a înțelege vizual ideile, pentru a se convinge că ele vor funcționa. Un individ ajunge la o convingere și datorită canalului prin care primește informația.

Alți oameni ar putea fi convinși astfel:

- Auzind ceea ce am spus.
- Încercând să-și imagineze dacă funcționează în practică.
- Citind planul în detaliu.

În cadrul acestor categorii largi, există diferențe în ce privește felul în care oamenii au nevoie să primească informații. Unor oameni trebuie să li se spună de mai multe ori sau să li se dea un număr de exemple pentru a fi convinși. Alții au nevoie să fie convinși de-a lungul unei anume perioade de timp;

timpul este un factor decisiv pentru ei. Unii oameni iau decizii bazându-se pe faptele generale — ei n-au nevoie de detalii pentru a fi convinși, în vreme ce alții au nevoie să li se aducă dovezi peste dovezi. Ei vor fi convinși doar în ce privește o situație concretă și un anume context la un moment dat.

Dacă slujba dvs. presupune să-i convingeți pe alții pentru a atinge rezultatul pe care-l doriți, aveți nevoie să cunoașteți tiparele potrivit cărora operează ei. Astfel, veți putea să vă găsiți tiparul cu ajutorul căruia să vă prezentați informația.

„Angajați pe cineva care poate să ia on-line pulsul clienților dvs."

David Siegel, *Futurize Your Enterprise*
(Construiți viitorul afacerii dvs.)

Cu ajutorul NLP și mai ales învățând să recunoașteți felul în care clienții dvs. primesc informația prin intermediul filtrelor, puteți ajunge la un nivel de complexitate pe care puțini l-au dobândit. Majoritatea oamenilor știu ce ar avea nevoie să știe, dar încă prea puțini știu cum să dobândească acea cunoaștere. Învățați să recunoașteți filtrele dvs. și ale altora și veți stăpâni acest „cum".

Pentru a afla mai multe despre filtrele pe care le folosiți, uitați-vă la chestionarul de la p. 78, „Identificați-vă filtrele".

Rezumat

Filtrele experienței dvs. determină felul în care înțelegeți realitatea. Natura ne-a arătat că animalele și plantele au învățat să coopereze unele cu celelalte și cu mediul înconjurător pentru a supraviețui. Învățând să recunoașteți filtrele dvs. și ale celorlalți, începeți să creați punți de comunicare. Nu există corect și greșit când e vorba despre filtre și există mult mai multe filtre decât cele discutate aici. Filtrele dvs. pot varia de la un moment la altul și ele sunt parte din acel ceva care vă face o persoană unică.

ÎNDEMN LA MEDITAȚIE

1. Citiți următoarele pasaje și determinați ce filtre folosește fiecare autor.

a. Sunt un individ care se bucură de viață în întregime. Joc *squash*, scriu, lucrez cu normă întreagă ca agent de vânzări și am o familie tânără, care mă ține ocupat clipă de clipă. Sunt foarte satisfăcut de ceea ce fac. Îmi stabilesc propriile scopuri și știu, potrivit unor standarde personale, când le-am atins. Îmi place să călătoresc mai ales în Europa și îmi place să mănânc la restaurant.

b. Pot fi o persoană dificilă — sau așa spun alții despre mine. De obicei, pot să înțeleg un alt punct de vedere. Îmi place o discuție bună, pe care unii ar numi-o ceartă. Îmi place perfecțiunea. Dacă ceva nu este foarte corect, acest lucru mă irită. Muncesc foarte mult timp și sunt întotdeauna meticulos. Sunt programator și munca pe care o fac necesită atenție la detalii și capacitatea de a vedea imediat dacă ceva nu merge bine.

c. Sunt un bun ascultător. Oamenii vin la mine cu problemele lor. Am întotdeauna acest gen de rol, nu doar la serviciu, ci și în preajma prietenilor mei. Cea mai mare parte din viață mi-am petrecut-o în același ținut din Anglia. Mi-au plăcut întotdeauna oamenii de aici. Pot să-mi amintesc momente foarte speciale pe care le-am petrecut mai demult cu prietenii. Am fost întotdeauna puțin indecis în privința a ceea ce am să fac în viitor. I-am lăsat întotdeauna pe alții să mă atragă într-o nouă situație sau slujbă și am fost tentat să schimb ceva doar dacă nu eram mulțumit cu ceea ce făceam la un moment dat.

2. Luați o scrisoare sau un e-mail pe care l-ați primit recent. Ce filtre detectați în limbajul folosit de cel care le-a scris?

3. Luați o scrisoare sau un e-mail pe care l-ați scris recent. Ce filtre detectați în limbajul pe care l-ați folosit?

4. Comparați filtrele pe care le folosiți ca răspuns la o informație primită de la cineva. În ce măsură v-ați potrivit sau nu cu filtrele folosite de cealaltă persoană?

5. Alegeți unul dintre clienții dvs. foarte importanți. Analizați exemple ale comportamentului și scrisului lui și identificați filtrele ce apar.

6. Gândiți-vă la un context în care vreți să atrageți o audiență largă, în care oamenii au o mare varietate de filtre. Identificați filtrele pe care le folosiți în felul în care vă prezentați pe dvs. înșivă, produsele și serviciile dvs.

Unul dintre cursanții noștri ne-a povestit următorul incident cu fiica sa de 3 ani:

— De câte ori trebuie să-ți spun să-ți pui la loc jucăriile? a întrebat-o el.

— De patru ori, a răspuns ea categoric.

CHESTIONAR
Identificați-vă filtrele

Scopul acestui chestionar este identificarea tiparelor caracteristice filtrelor prin care gândiți. El este, de asemenea, o cale de identificare a filtrelor pe care doriți să le dezvoltați pentru a vă crește flexibilitatea și influența în general.

Nu există răspunsuri corecte sau greșite la acest chestionar. Puteți descoperi că aveți deja un stil de gândire foarte flexibil sau că există câteva stiluri de gândire pe care-ar fi de folos să le întăriți.

Întrebările variază ca stil, așa că urmați instrucțiunile. Rezolvați fiecare întrebare în parte și dați răspunsul așa cum vă vine în minte imediat ce citiți. Răspunsul dvs. imediat, spontan este cel mai potrivit. Cheia analizării răspunsurilor dvs. se află la sfârșitul chestionarului.

Răspundeți la următoarele întrebări pentru fiecare domeniu relevant pentru dvs.

1 Gândiți-vă la dvs. făcând mișcare. Fiți conștient de ceea ce gândiți înainte de a răspunde la următoarele întrebări. Bifați ideile care se potrivesc sau care sunt cele mai asemănătoare cu gândurile care vă vin în minte. Bifați răspunsurile relevante, oricât de multe ar fi (poate fi unul singur sau pot fi toate șase).
   - **a** Arătați bine/vă simțiți bine în privința aspectului dvs. fizic.
   - **b** Evitați o problemă sau ceea ce ar putea reprezenta o problemă.
   - **c** Aveți sentimentul unei împliniri personale.
   - **d** Slăbiți.
   - **e** Vă bucurați de mediul înconjurător/compania altor oameni/experiență.
   - **f** Vă eliberați mintea de presiunea de la serviciu/vă detașați de probleme.

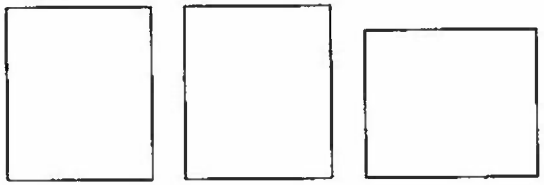
2 Când vă gândiți la schimbarea slujbei, care dintre următoarele variante reflectă în mai mare măsură gândurile dvs.?
   - **a** Felul de muncă pe care v-ar plăcea mai mult să-l faceți.
   - **b** Situațiile și persoanele cu care nu v-ar plăcea și nu ați vrea să aveți de-a face.
   - **c** Satisfacția pe care ați obține-o făcând ceea ce vă doriți.
   - **d** Frustrările pe care le încercați acum și le lăsați în urmă.
   - **e** Lucrurile pe care slujba actuală nu vi le oferă.
   - **f** Munca ce v-ar satisface nevoile și felul în care o slujbă nouă ar putea să vă ofere asta.

3 Când luați decizia de a merge în vacanță, pe care dintre următoarele lucruri le faceți?
   - **a** Vă gândiți la problemele organizării vacanței sau la ceea ce ar fi dificil de aranjat.
   - **b** Începeți să vă imaginați pe dvs. înșivă în vacanță; vă transportați cu gândul înainte în timp.
   - **c** Vă gândiți la cum v-ar plăcea să fie vacanța.
   - **d** Vă reamintiți toate beneficiile pe care vi le aduce o vacanță.
   - **e** Vă gândiți la unele probleme pe care le-ați avut în vacanțele anterioare.
   - **f** Vă gândiți la tot ceea ce ați avea de făcut mai înainte de a pleca.

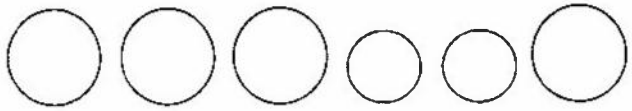
4 Gândiți-vă la zilele care au mai rămas din această lună. Ce gânduri vă vin în legătură cu aceasta?
   - **a** Ce anume doriți să realizați până la sfârșitul lunii și vă face să vă simțiți bine.
   - **b** Cât de multe aveți de făcut.
   - **c** Ceva ce ați dat la o parte și va trebui finalizat în cele din urmă.
   - **d** Ce căutați și cum va fi atunci când veți realiza acel scop pe care-l aveți în minte.
   - **e** Emoții pozitive legate de ceea ce credeți că veți realiza până atunci.
   - **f** Probleme cu care vă confruntați.

5 Scrieți o propoziție care să explice relațiile dintre următoarele forme:

a



b



c

6 Gândiți-vă la ceva ce o să cumpărați: o mașină, o casă, o carte, un articol de îmbrăcăminte (poate fi orice). Ce faceți?

- **a** Căutați acele aspecte ale cumpărării care sunt la fel cu achiziții similare, făcute mai înainte.
- **b** Vă gândiți atent la achiziție pentru a descoperi în ce fel vă va împlini ea nevoile.
- **c** Analizați achiziția potrivit unei liste de caracteristici, mentale sau reale, pe care ați vrea să le aibă.
- **d** Căutați ceva ce este diferit față de ceea ce ați avut înainte.
- **e** Căutați să aflați felul în care acest produs se potrivește cu produse similare.
- **f** Doriți ceva ce este unic.

7 În conversație, care dintre următoarele aspecte vi se aplică?

- **a** Vă place o argumentare solidă.
- **b** Căutați o listă comună de subiecte.
- **c** Căutați să ajungeți la un acord.
- **d** Testați părerile altcuiva pentru a afla dacă ele sunt greșite.
- **e** Vă dați seama că utilizați expresia „Da, dar..."
- **f** Vă dați seama că de obicei vă aflați în compania unor oameni care vă împărtășesc ideile.

8 Gândiți-vă la dvs. înșivă aflat în relație cu alți oameni cu care vă întâlniți la slujbă.

- **a** Vă considerați destul de diferit de restul?
- **b** Ați putea spune că sunteți asemănător cu alți oameni?
- **c** Credeți că vă detașați față de ceilalți prin: ceea ce faceți, ceea ce purtați, felul cum abordați situațiile sau munciți, felul în care vă comportați, abilitățile pe care le aveți?
- **d** Descoperiți că aveți multe în comun cu ei?
- **e** Vă simțiți ca și cum ați fi în plus?
- **f** Descoperiți că, în general, lucrați în armonie cu ei?

9 Scrieți trei sau patru propoziții prin care să vă descrieți casa pentru cineva care n-a mai văzut-o.

10 Bifați oricare dintre propozițiile următoare care vă caracterizează:

- **a** Vă gândiți la vacanțele pe care le-ați avut.
- **b** Vă încântă lucrurile pe care le vedeți, le auziți și le simțiți în jurul dvs. acum.
- **c** Vă amintiți cât de mult succes a avut munca dvs.
- **d** Plănuiți ce veți face în viitor.
- **e** Dați atenție la ceea ce se întâmplă în jurul dvs.

f Meditați la conversațiile pe care le-ați avut.
g Vă decideți cum să vă petreceți ziua.
h Vă bucurați de fiecare moment.
i Visați la ceea ce ați vrea să fiți.
j Sunteți conștient de felul în care vă simțiți.
k Anticipați ce o să se întâmple.
l Vorbiți despre experiențe trecute.
m Participați la reuniuni terapeutice pentru a depăși momentele trecute.
n Trăiți pentru clipa prezentă.
o Vă imaginați ce vreți să se întâmple în viitor.
p De obicei, sunteți absent (visător)/vă gândiți la momente viitoare în care vă veți afla în compania altora.
q De obicei, sunteți absent/vă amintiți lucruri care s-au întâmplat mai demult, în compania altora.
r Sunteți total conectat și acordați o atenție întreagă și neîmpărțită oamenilor cu care vă aflați.

11 Gândiți-vă la cea mai bună masă pe care ați luat-o. Ce vă vine în minte?

a Cu cine erați.
b Obiectele asociate cu masa, de exemplu, mâncarea, un cadou pe care l-ați primit.
c Locul: restaurantul, orașul, țara, locația.
d Data, timpul sau ocazia.
e Ce făceați.

12 Gândiți-vă cum v-ar plăcea cel mai mult să vă petreceți timpul. La care dintre următoarele vă gândiți?

a Să fiți împreună cu anumiți oameni.
b Acțiunea pe care o faceți.
c De ce sunteți preocupat, de exemplu, crosele de golf, o carte, grădina.
d Unde vă aflați.
e Un moment anume, de exemplu, o după-amiază de duminică, Crăciunul, vara.

13 Gândiți-vă la ceva important, care se va întâmpla în viitor. Care dintre următoarele propoziții vă reflectă gândirea?

a Data, vremea sau ocazia.
b Ceea ce se va întâmpla.
c Oamenii implicați.
d Lucrurile asociate cu viitorul.
e Locul.

14 Să presupunem că în această seară ieșiți în oraș. Ce ar fi important pentru dvs.?

a Cu cine ați ieși.
b Unde v-ați duce.
c Ce ați face.
d Programul a ceea ce veți face.
e Cum veți face ceea ce veți face.

15 De unde știți că ați făcut o treabă bună? Bifați propozițiile adevărate în cazul dvs.

a Cineva mă laudă.
b Îmi spun oamenii.
c Am o satisfacție interioară.
d Știu că am respectat standardul pe care mi l-am impus.
e Am rezultate concrete în urma acestui succes.
f Pur și simplu știu.

16 Cum vă dați seama că vă simțiți bine?

a Oamenii din jurul meu sunt fericiți.
b Mă simt fericit cu mine însumi.
c Am loc și timp pentru mine însumi.
d Celorlalți oameni le place ceea ce se întâmplă.
e Sunt satisfăcut de efectul pe care îl am asupra a ceea ce se întâmplă în jurul meu.
f Am un sentiment de bine.

17 Cum știți că ați luat o decizie corectă?

a Pur și simplu știu.
b Acest lucru îmi este confirmat de ceilalți.

c Ceilalți mă încurajează și mă aprobă.
d Este o senzație fizică.
e Mă simt bine în privința acestui lucru.
f Celorlalți le place.

18 Ce ar trebui să se întâmple pentru ca dvs. să fiți convins de o nouă idee sau abordare? Bifați răspunsurile pe care le considerați adevărate.

a Am nevoie să pot să-mi imaginez acel lucru într-un anume fel.
b Cineva trebuie să-mi explice chestiunea.
c Am nevoie să încerc ceva pentru a ști dacă funcționează.
d Am nevoie să văd ideea schițată cumva.
e Vreau să o discut atent.
f Am nevoie să mă gândesc atent.
g Am nevoie ca ideea să-mi fie explicată sau prezentată de mai multe ori.
h Aș vrea să mi se dea detalii.

19 Ce ar trebui să se întâmple pentru ca dvs. să vă hotărâți să cumpărați un lucru semnificativ? Bifați propozițiile adevărate pentru dvs.

a Trebuie să văd acel lucru.
b Am nevoie să vorbesc cu cineva.
c Am nevoie să-l încerc/să-l folosesc/să-l experimentez.
d Am nevoie să cumpănesc înainte de a mă decide.
e Trebuie să cercetez detaliile acestei achiziții.
f Vreau să mă gândesc mai mult timp.
g Vreau să știu cum arată.
h Vreau să aud de la alții ce au ei de spus despre asta.

20 Gândiți-vă la o decizie importantă pe care ați luat-o în ultimele câteva luni. Ce este adevărat în cazul dvs.?

a Înainte de a mă decide, am vorbit despre acest lucru cu mai mulți oameni.
b Înainte de a decide, m-am asigurat de rezultat.
c Mai întâi, am încercat.

d M-am gândit mai multă vreme.
e Mi-au fost înfățișate mai multe aspecte ale deciziei.
f Am cerut/am receptat părerea altora.
g Am cumpănit.
h Mai înainte, am cercetat/am primit cât de multe informații s-a putut.

Analiza chestionarului

În această analiză, întrebările sunt grupate în funcție de filtrele de care sunt legate. Nu este o analiză definitivă — este un indicator pentru unele dintre tiparele gândirii dvs. Scopul chestionarului este de a vă spori conștientizarea legată de ceea ce faceți de fapt dvs. și ceilalți.

Tipul de gândire apropiat de scop/îndepărtat de scop

Întrebările 1, 2, 3 și 4 sunt legate de tipul de gândire „apropiat de scop" sau „îndepărtat de scop". Încercuiți literele răspunsurilor pe care le-ați dat.

	Apropiat de scop	Îndepărtat de scop
Întrebarea 1	b	a
	d	c
	f	e
Întrebarea 2	b	a
	d	c
	e	f
Întrebarea 3	a	b
	e	c
	f	d
Întrebarea 4	b	a
	c	d
	f	e
	_____	_____

Adunați numărul de litere încercuite în fiecare coloană și scrieți jos totalul. Coloana cu cel mai mare număr de încercuiri

indică preferința dvs. Dacă scorul este egal, atunci probabil că folosiți ambele moduri de gândire. Dacă pe o coloană se înregistrează un punctaj semnificativ mai mare decât pe cealaltă, acest lucru indică o preferință puternică.

Tipul de gândire potrivire/nepotrivire

Potrivire/nepotrivire este tiparul analizat în întrebările 5, 6, 7 și 8.

În întrebarea 5, preferința pentru potrivire sau nepotrivire este indicată de felul în care ați identificat ceea ce e similar la fiecare dintre forme, de exemplu:

a Toate sunt patrulatere, toate patru au unghiuri drepte, toate au laturile drepte.
b Toate sunt cercuri.
c Toate sunt săgeți și sunt îndreptate în sus.

Toate acestea sunt exemple de potrivire.

Dacă tindeți spre nepotrivire, atunci veți avea răspunsuri asemănătoare cu următoarele:

a Două dreptunghiuri sunt în picioare, unul e culcat.
b Două cercuri sunt mai mici decât celelalte.
c Două săgeți indică în sus dreapta, una indică în sus stânga.

Orice descriere în care ați ales ceea ce este diferit indică nepotrivirea.

Încercuiți în coloană ceea ce se aseamănă cel mai mult cu alegerea dvs. pentru fiecare răspuns de la întrebarea 5. Pentru întrebările 6, 7 și 8 încercuiți literele pe care le-ați bifat.

Adunați numărul de litere încercuite de pe fiecare coloană, la care le adăugați pe cele încercuite pentru întrebarea 5. Faceți totalul fiecărei coloane. Coloana cu cele mai multe litere încercuite indică preferința dvs. E posibil să folosiți ambele feluri de gândire, așa că se poate întâmpla ca punctajul să fie egal.

		Potrivire	Nepotrivire
Întrebarea 5	a		
	b		
	c		
Întrebarea 6		a	b
		c	d
		e	f
Întrebarea 7		b	a
		c	d
		f	e
Întrebarea 8		b	a
		d	c
		f	e
		_____	_____

Tipul de gândire în mare/în mic

La întrebarea 9, preferința va fi indicată de numărul de cuvinte de fiecare tip pe care le-ați folosit în descriere. Parcurgeți propozițiile pe care le-ați scris și numărați câte cuvinte descriptive din următoarele categorii ați folosit.

a Descrieri globale, abstracte, de exemplu, spațios, aerisit, întunecat, tradițional. Acest gen de cuvinte nu sunt precise. Alte exemple pentru acest tip de descriere ar fi: încăpător, mare, mic, confortabil, comod, bine situat.

Numărul de cuvinte abstracte din exemplul dvs. = _____
(scrieți totalul aici).

b Descrieri precise, detaliate, de exemplu, N × M metri, temperatura, numărul de uși, ferestre etc., culoarea obiectelor din jur. Alte exemple pentru acest gen de descrieri ar fi: construcție din cărămidă, trei dormitoare, grădină de 10 × 4 metri pătrați, terasă, bucătăria combinată cu sufrageria, sectorul SW16 din Londra.

Numărul cuvintelor precise din exemplul dvs. = _____
(scrieți totalul aici).

Dacă aveți un total mai mare la punctul (a), înseamnă că preferați gândirea „în mare". Un total mai mare la punctul (b) indică preferința pentru gândirea „în mic". Este posibil să folosiți ambele tipuri de gândire și punctajul să fie egal.

Tipul de gândire trecut/prezent/viitor

Pentru întrebarea 10, încercuiți răspunsurile în următoarele coloane:

Trecut	Prezent	Viitor
a	b	d
c	e	g
f	h	i
l	j	k
m	n	o
q	r	p
_____	_____	_____

Scrieți numărul total de litere încercuite în fiecare coloană. Punctajul cel mai mare reprezintă stilul dvs. preferat, în vreme ce punctajul cel mai mic indică stilul cel mai puțin preferat.

Tipul de gândire activitate/persoană/obiect/loc/timp

Încercuiți răspunsurile în coloana de mai jos:

	Activitate	Persoană	Obiect	Loc	Timp
Întrebarea 11	e	a	b	c	d
Întrebarea 12	b	a	c	d	e
Întrebarea 13	b	c	d	e	a
Întrebarea 14	c	a	c	b	d
	____	____	____	____	____

Preferințele dvs. sunt indicate de numărul de încercuiri din fiecare coloană, de exemplu, cu cât sunt mai multe bifări, cu atât preferința pentru tema respectivă este mai mare. Este posibil să aveți un număr similar de încercuiri pe fiecare dintre coloane, ceea ce indică o preferință echilibrată.

Tipul de gândire intern/extern

Încercuiți literele bifate la răspunsurile întrebărilor 15, 16 și 17.

	Intern	Extern
Întrebarea 15	c	a
	d	b
	f	e
Întrebarea 16	b	a
	c	d
	f	e
Întrebarea 17	a	b
	d	c
	e	f
	_____	_____

Adunați numărul de litere încercuite pe fiecare coloană. Numărul lor indică preferința dvs. — cu cât sunt mai multe încercuiri, cu atât este mai mare preferința.

Tipul de gândire tiparul convingerii

Răspunsurile bifate la întrebările 18, 19 și 20 indică importanța următoarelor elemente în strategia dvs. de a vă lăsa convins în legătură cu ceva:

Demonstrație vizuală (dem. viz.)
Explicație auditivă (expl. aud.)
Experimentare activă (exp. act.)
Prezentare vizuală (prez. viz.)
Discuție auditivă (disc. aud.)
Timp
Numărul de explicații/prezentări/demonstrații pratice (nr.)
Detalii (det.)

Încercuiți literele răspunsurilor pentru fiecare întrebare.

Adunați literele încercuite pe fiecare coloană. Cele care au un punctaj mai mare reprezintă elementele pe care le doriți prezente în strategia dvs. de convingere.

	Dem. viz.	Expl. aud.	Exp. act.	Prez. viz.	Disc. aud.	Timp	Nr.	Det.
18	a	b	c	d	e	f	g	h
19	a	b	c	g	h	f	d	e
20	e	f	c	b	a	d	g	h

DEZVOLTARE PERSONALĂ: sporiți-vă flexibilitatea

Analiza chestionarului indică preferințele din stilul dvs. de gândire. În general, cu cât aveți mai multe posibilități de a alege, cu atât puteți influența mai mult situațiile. După ce v-ați identificat preferințele prin acest chestionar, puteți să le verificați și în situațiile de zi cu zi. Dacă descoperiți faptul că unele dintre acestea nu sunt alegeri preferate de dvs., atunci puteți să le întăriți în următoarele moduri.

1. Alegeți filtrul pe care vreți să-l întăriți, de exemplu, gândirea apropiat/îndepărtat de scop sau potrivirea.
2. Alegeți un moment al zilei în care puteți să acordați atenție acestui filtru. Alegeți un moment în care activitatea dvs. nu vă solicită sută la sută atenția sau un context care nu este critic pentru slujbă. Puteți alege, de exemplu, contextul unei simple discuții cu cineva.
3. Hotărâți-vă că veți da atenție felului în care dvs. și ceilalți utilizați acest filtru (sau nu-l utilizați) în acel moment. Este posibil să vreți să notați numele filtrului, astfel încât să-l mențineți în atenție, sau poate că veți dori ca numele lui să fie scris undeva unde să-l puteți vedea cu ușurință.
4. Treceți în revistă exemplele pe care le-ați adunat, exemple pentru felul în care a fost folosit acest filtru (sau nu a fost folosit) și cu ce efect.
5. Faceți acest lucru până când simțiți că puteți alege cu ușurință filtrul respectiv.
6. Repetați procesul cu un alt filtru.

CAPITOLUL 4

Gândind cu trupul

„Este imposibil să nu comunici."
PAUL WATZLAWICK

Detectarea tiparelor inconștiente

Dat fiind faptul că NLP este un proces de identificare a diferenței dintre performanța remarcabilă și orice alt tip de activitate, avem nevoie de diferite căi pentru a reliefa această diferență, dacă dorim să reproducem performanța. Iar această diferență este adesea aspectul evaziv al muncii noastre.

Să zicem că eu am competența necesară pentru a stabili relații bune în întâlnirile de afaceri cu potențialii noi clienți și vreți să știți cum fac acest lucru. Vă pot spune că, atunci când mă pregătesc pentru o întâlnire cu un client nou, mă gândesc la rezultatele întâlnirii. Vă pot spune, de asemenea, că trec în revistă ceea ce știu despre companie și sunt atentă la felul în care pun bazele relației pe parcursul procesului, dar în special în primele momente ale întâlnirii noastre. Toate bune până aici, dar întrebarea este: printre lucrurile pe care vi le-am spus, se află oare elementul care face diferența?

Dacă vă pricepeți la *modeling*, veți remarca, probabil, că între momentul în care încep să vorbesc despre rezultatele potențiale ale întâlnirii și acela în care trec în revistă ceea ce știu deja despre respectiva afacere, privesc oarecum în sus, spre dreapta. În acest interval, eu îmi imaginez, vizual, ce s-ar întâmpla cu această companie dacă ar recurge la acele elemente de dezvoltare pe care mi le-am imaginat, iar acestea ar

schimba ceva. Fac acest lucru de fiecare dată când abordez un client nou, dar iau acest gând ca fiind de la sine înțeles și la un nivel subconștient, încât nu-l includ în descrierea a ceea ce fac (până recent, când am reprodus modelul procesului). Totuși, această mișcare a ochilor, spre dreapta-sus, este un indiciu foarte solid că în acel moment eu creez o imagine vizuală pe care nu am văzut-o niciodată în prealabil. Acordând atenție mișcării ochilor, știți că eu creez ceva la nivel vizual, chiar dacă nu cunoașteți conținutul. Acest indiciu vă îndeamnă să mă întrebați ceva de genul: „La ce v-ați gândit imediat după ce ați analizat rezultatele?" Ați putea fi și mai precișI, spunând: „În acel moment, ce v-ați imaginat?" Această întrebare m-ar determina să-mi dau seama că eu creez acea imagine vizuală. Acesta este un mic indiciu ce deschide porțile pentru unul dintre cele mai semnificative elemente ale gândirii mele atunci când întâlnesc un nou client.

Învățând să dați atenție limbajului corpului, puteți începe să determinați elementele de strategie care fac diferența. Iar acestea sunt elementele care, altfel, rămân nedetectate. Abilitatea de a detecta tipare ale limbajului corpului în acest fel este specifică NLP și este cea care face ca procesul de *modeling* să fie atât de important și de special pentru felul în care învățăm.

Cheia o reprezintă ochii

Ochii noștri dau indicii puternice despre modul în care gândim. Rugați pe cineva aflat lângă dvs. acum să spună pe litere Mississippi. Dacă puteți alege persoana, atunci rugați pe cineva care se pricepe la acest lucru. În ce fel își mișcă ochii? Priviți cu atenție, pentru că unele mișcări sunt foarte rapide. Majoritatea oamenilor care se pricep să spună cuvinte pe litere vizualizează cuvântul, ca și cum acesta ar fi proiectat pe un ecran, în față și puțin deasupra lor. În mod obișnuit, privesc în sus și spre stânga, dar unii ar putea privi în sus

și spre dreapta, sau direct în față, cu o privire lungă, lipsită de concentrare. Fiecare dintre aceste mișcări ale ochilor indică o gândire vizuală, o parte-cheie a unei strategii de succes în fragmentarea cuvintelor pe litere.

Modul în care ne folosim ochii indică felul în care gândim. De exemplu:

Ochii în sus-stânga (stânga dvs.) — Amintire vizuală

Privim astfel atunci când ne amintim imagini pe care le-am mai văzut, de exemplu: chipul partenerului, ultimul loc unde am fost în vacanță, locul de muncă, ce am făcut ieri.

Ochii în dreapta-sus (dreapta dvs.) — Construcție vizuală

Privim astfel atunci când construim imagini pe care nu le-am mai văzut, de exemplu, ne închipuim pe noi înșine într-un loc la care am visat mereu, dar unde nu am ajuns niciodată, ne imaginăm un coleg având o expresie a feței pe care nu am văzut-o niciodată, casa noastră redecorată, viziunea propriei noastre afaceri.

Ochii ațintiți înainte, lipsiți de concentrare — Vizualizare

Putem ști dacă este vorba despre o imagine amintită sau de una construită din felul în care este distribuită greutatea corpului; este o imagine amintită în cazul în care greutatea corpului este sprijinită de partea stângă și este o imagine construită dacă greutatea corpului apasă spre dreapta.

Ochii spre stânga (stânga dvs.) — Amintire auditivă

Privim astfel dacă ne amintim sunete pe care le-am mai auzit, de exemplu, melodia preferată, vocea unui prieten.

Ochii spre dreapta (dreapta dvs.) — Construcție auditivă

Privim astfel atunci când creăm un sunet pe care nu l-am mai auzit, de exemplu, vocea unei persoane care vorbește pe un ton complet diferit de cel normal.

Ochii spre stânga-jos (stânga dvs.) — Automatizare auditivă, dialog interior

Privim astfel atunci când purtăm o conversație cu noi înșine sau ne punem întrebări în gând.

Ochii spre dreapta-jos (dreapta dvs.) — Sentimente și emoții exterioare

Privim astfel atunci când suntem încercați de sentimente noi.

Direcția poate varia, în sensul că stânga și dreapta se pot înlocui reciproc. Însă vizualul este mereu direcționat în sus sau înainte (fără concentrare), iar auditivul lateral, spre urechi, fapt ce poate ajuta rememorarea. Există o teorie potrivit căreia copiii stângaci sau copiii unor părinți stângaci probabil că inversează direcțiile.

Cum altfel mai gândim cu trupul nostru?

În principiu, este imposibil să mințim prin limbajul trupului; acesta este unul dintre motivele pentru care este important să fim atenți la modul în care sunt comunicate gândurile.

Limbajul trupului constă în tot ceea ce ține de comportamentul nostru și prin care comunicăm altceva decât cuvinte. Felul în care spunem cuvintele, de exemplu, tonul, volumul, intensitatea vocii noastre fac parte din limbajul trupului.

Pentru a determina dacă gândim vizual, auditiv sau senzitiv putem folosi ca indicii atât mișcările ochilor, cât și aspecte ale limbajului trupului.

De exemplu, o persoană care gândește *vizual* va face, în mod normal, următoarele lucruri:

- Va vorbi repede și cu un ton ridicat (apelează la cuvinte pentru a depăși imaginile pe care le poate vedea și are nevoie să vorbească repede pentru a realiza acest lucru).
- Va respira superficial, cu partea superioară a toracelui — respirație rapidă, scurtă.
- Va gesticula prin aer, în sus, încercând adesea să contureze imaginile pe care le vede în minte.
- Va dovedi adesea o anume tensiune corporală.

O persoană care gândește *auditiv* va face, în mod normal, următoarele lucruri:

- Va vorbi ritmic, aproape melodios.
- Va vorbi pe o tonalitate medie.
- Va respira la nivelul median al toracelui.
- Va gesticula prin aer undeva mai jos decât cineva care gândește vizual.
- Își va înclina adesea capul în lateral, ca pentru a accentua volumul pe care îl înregistrează prin urechi.
- Își va atinge adesea urechea și gura și își va lipi mâna de față, ca și când ar vorbi la telefon.

Iar o persoană care se gândește *senzitiv* va face, în mod normal, următoarele lucruri:

- Va vorbi cu rezonanță, pe o voce joasă și cu multe pauze tăcute.

- Va respira cu partea inferioară a pieptului — o respirație adâncă, înceată, precum oftatul.
- Va gesticula jos și spre dreapta.
- Va aborda o poziție înclinată spre spate, relaxată, cu mișcări libere.

Rețineți faptul că acestea sunt simple indicii. Cheia NLP constă în evaluarea a ceea ce este adevărat în legătură cu persoana pe care o întâlniți. În acest fel, respectați cultura unică a fiecărui individ.

Așadar, limbajul trupului constă în:

Voce:

- intonație
- ton
- intensitate
- ritm
- pauze
- accentuări
- viteză
- ezitări
- sublinieri
- frecvența răspunsurilor la întrebările altora

Cap și față:

- expresii faciale
- mișcări oculare
- mișcări musculare
- tensiune musculară
- culoarea pielii
- mișcări ale capului
- riduri
- contact vizual
- poziția capului
- expresia gurii

Corp:

- mișcările trupului
- poziție
- gesturile mâinilor și picioarelor
- frecvența și natura atingerilor (îndreptate atât spre sine, cât și spre alții)
- ritmul trupului (tipul caracteristic de mișcare sau lipsă de mișcare)
- proximitatea față de alții
- momentul mișcărilor
- ritmul respirației
- poziția respirației (în partea superioară, inferioară sau la mijlocul pieptului)
- poziția și direcția picioarelor și tălpilor

Toate aceste elemente, precum și altele comunică cele mai adânci gânduri ale noastre, în fiecare clipă a fiecărei zi. Nu se poate spune că oamenii nu recunosc aceste semnale — pentru că le recunosc. Personalul unei companii în cadrul căreia am lucrat știa foarte bine că atunci când buza directorului administrativ se subția și se albea, era timpul să nu mai pună întrebări! Toți citim limbajul trupului altora, dar majoritatea am ajuns să ignorăm semnalele pe care le detectăm inconștient. Am învățat să ștergem sau să distorsionăm ceea ce observăm intuitiv. Atunci când ne obișnuim să fim atenți și să conștientizăm înțelesurile acestor semnale, începem să exploatăm un potențial imens și neatins încă al comunicării noastre.

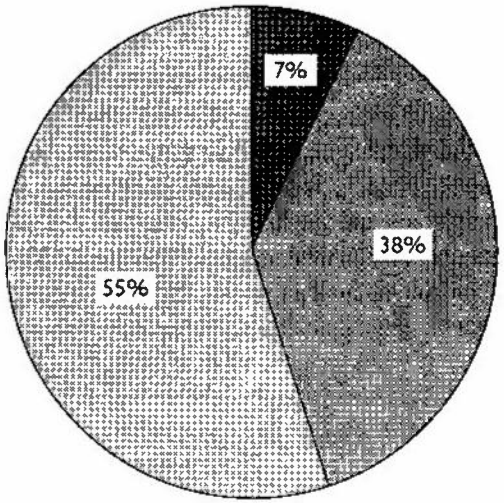
Importanța faptului de a citi limbajul trupului

A învăța să fii atent la limbajul trupului și la diferențele dintre o persoană și alta, dintre o cultură și alta, îmbunătățește remarcabil modul în care îi înțelegem și îi influențăm pe

oamenii de lângă noi, iar ei pe noi. Unii oameni par să aibă o capacitate naturală de a-i influența pe alții, de a genera un climat de apropiere imediată, în care toate părțile se înțeleg de minune. Alții pot găsi că aceste persoane sunt ușor de abordat, că se poate discuta cu ele pe orice temă, fapt ce prezintă un avantaj evident în orice situație de negociere, de comunicare sau de influențare a celor din jur.

Printre primii care au publicat materiale pe această temă se numără Albert Mehrabian, în 1972. Printr-o serie de experimente controlate, el a reușit să demonstreze că semnalele nonverbale au o influență considerabil mai mare decât alți stimuli.

Mehrabian s-a concentrat asupra chipului uman ca sursă de informație nonverbală. De atunci, alți cercetători au obținut rezultate similare, studiind alte elemente ale comportamentului nonverbal. Concluzia remarcabilă la care au ajuns mulți dintre acești cercetători este aceea că, în mod obișnuit,



Conținut — doar cuvintele

Influență vocală — intonație, ton, accent, ritm, pauze, stres

Influențe nonverbale — expresie facială, mișcarea ochilor sau a mușchilor, culoarea pielii

peste 90% din capacitatea noastră de a influența ține de alte elemente decât de cuvintele pe care le folosim.

Dacă nu înțelegem și nu respectăm diferența, suntem pe cale să judecăm ceea ce nu știm într-un mod negativ. De exemplu, în Marea Britanie, oamenii se așteaptă să primească o reacție la ceea ce spun (chiar dacă aceasta constă într-un simplu mormăit) într-o măsură mult mai mare decât în multe alte culturi. Ca atare, britanicii pot fi foarte derutați dacă nivelul răspunsului primit de ei este sub așteptări (în special, când vorbesc la telefon). Ei pot, spre exemplu, să considere că un astfel de răspuns dovedește dezinteresul.

Nu numai că ne limităm prin ceea ce putem spune, dar alegerile pe care le facem în legătură cu modul în care folosim cuvintele sporește riscul în comunicare. Când nu înțelegem ceea ce auzim, la o întâlnire, spre exemplu, cei mai mulți dintre noi nu vom recunoaște acest lucru. Când nu suntem în întregime de acord cu spusele cuiva, cei mai mulți vom spune că suntem de acord sau nu vom spune nimic. Totuși, indiferent de alegerea făcută în cuvinte, rostite sau nerostite, comportamentul nostru nonverbal semnalizează ceea ce simțim cu adevărat.

Învățând să dăm atenție semnalelor limbajului trupului, putem:

- Să știm când să punem capăt unei conversații.
- Să ne dăm seama în ce măsură persoana cu care vorbim a priceput ceea ce spunem.
- Să determinăm nivelul de acord pe care l-am atins.
- Să recunoaștem în ce măsură am atins adevărata motivație a persoanei cu care vorbim.
- Să stabilim cum ne reprezentăm timpul și impactul acestei reprezentări asupra felului în care folosim timpul.
- Să ne dăm seama când am creat o legătură și am stabilit începuturile unei relații.
- Să determinăm când am stabilit o relație trainică.
- Să recunoaștem felul în care să ne accentuăm mesajul pentru a transmite cât mai bine ceea ce avem de spus.

- Să realizăm dacă am înțeles și respectat cultura persoanei cu care avem de-a face.

În procesul de *modeling* din cadrul NLP, în special, privind și ascultând limbajul trupului, putem:

- Să descoperim felul în care cineva își structurează modul de gândire pentru a-și atinge scopurile propuse.
- Să realizăm modurile inconștiente (și, ca atare, de la sine înțelese) de gândire ce diferențiază rezultatele pe care l atingem.
- Să realizăm mai degrabă un standard intern de excelență decât să ne bazăm doar pe comportamentul nostru exterior.
- Să deducem valorile și credințele din spatele comportamentului unei persoane.
- Să recunoaștem diversele stări emoționale ale altor persoane.

Tipare nonverbale

Dezvoltându-ne sensibilitatea la semnalele limbajului trupului, ne putem da seama când cineva și-a schimbat modul de gândire. Putem începe să determinăm ce strategii folosesc oamenii atunci când își ating obiectivele dorite și când nu și le ating.

Vorbeam cu câteva persoane despre scopurile muncii și vieții lor. O femeie mi-a vorbit despre două țeluri ale sale. Primul dintre ele îi fusese impus la locul de muncă. Vorbind despre aceasta, fața femeii a devenit palidă, buzele i s-au subțiat, iar ea stătea înclinată, cu umerii aduși în față. Apoi a vorbit despre scopul de a călători și a munci în Canada. Când a început să se gândească la acest lucru, fața i s-a înbujorat ușor, umerii i s-au relaxat, mușchii feței la fel și a început să gesticuleze degajat în timp ce vorbea.

Am stabilit (fără prea mare dificultate) că, în timp ce vorbea despre țelurile ei în muncă, femeia se scufundase în analiza unor probleme, concentrându-se asupra a ceea ce a trebuit să facă și a ceea ce ar fi fost mai bine să facă. În timp ce vorbea, gândea disociat. Când a început să vorbească despre scopul de a munci în Canada, s-a imaginat imediat acolo, făcând acea muncă pe care și-a dorit-o. De astă dată, gândea asociat; „vedea totul" ca și când ar fi privit cu propriii ochi și ar fi auzit cu propriile-i urechi. Dar cel mai important, simțea cum era să fii acolo. Semnalele trupului puse în evidență în cel de-al doilea caz erau caracteristice, în cazul ei, unei motivații puternice.

Majoritatea oamenilor sunt caracterizați de două stări-cheie: una este aceea din momentul în care sunt conectați la calitățile și atitudinile lor unice, iar cealaltă, din momentul în care sunt detașați de identitatea lor și de adevăratele lor capacități. Fiecare stare are tipare de gândire caracteristice, convingeri și un limbaj al trupului specific. Învățând să recunoaștem caracteristicile fiecăreia și diferențele dintre cele două stări, putem învăța cum să o alegem pe cea mai eficientă pentru a obține rezultatele dorite.

Modalități tradiționale de citire a limbajului trupului

Poate ați citit cărți despre limbajul trupului care susțin, spre exemplu, că persoanele care își încrucișează brațele intră într-o stare defensivă. Sau poate ați auzit că, dacă cineva își atinge nasul cu degetul, înseamnă că minte. Din experiența mea, pot spune că asemenea judecăți sunt nesăbuite și lipsite de respect.

Felul în care este folosit limbajul trupului în NLP este foarte diferit. În NLP, respectăm faptul că fiecare persoană are tipare unice pentru limbajul trupului. Provocarea constă în a fi suficient de atent la aceste lucruri și a nu face presupuneri — pozitive sau negative — în legătură cu semnificația acelor mesaje. Putem afla, de exemplu, că pentru persoana A încrucișarea mâinilor înseamnă altceva decât pentru persoana B. Unul dintre scopurile NLP este sporirea gradului de conștientizare a tiparelor limbajului trupului specifice fiecărei persoane pe care o întâlnim; în acest fel, vom putea să deve-

nim mai flexibili în comportament și să stabilim o comunicare mai bună, dacă ne dorim asta, respectând în același timp personalitatea fiecărui individ.

Mintea și trupul sunt una

Suntem ceea ce gândim. Prin limbajul trupului, ne dezvăluim aptitudinile, valorile, credințele, ce fel de persoane suntem, preferințele culturale și chiar scopul nostru în viață. Printr-o simplă strângere de mână dezvăluiți tot ceea ce poate ști cineva despre dvs. — cu condiția ca acea persoană să aibă sensibilitatea necesară pentru a detecta toate acestea. Arătăm ceea ce simțim în orice moment. Dacă ne așteptăm să nu ajungem la un acord în cadrul unei întâlniri, vom arăta acest lucru prin limbajul trupului.

Când Peter se aștepta să nu ajungă la o înțelegere în cadrul unei întâlniri, se angaja de obicei într-un dialog interior negativ, imaginându-și tot ce putea fi mai rău despre ceea ce și-ar fi putut spune între ei participanții. Ca atare, ochii i se ațintеau undeva în stânga-jos. Mușchii feței i se încordau, iar capul i se lăsa în jos. Nu era nevoie să participi la prea multe întâlniri cu Peter în starea asta pentru a începe să înțelegi ce urma să se întâmple.

Dacă suntem animați de o amintire fericită, arătăm și acest lucru prin limbajul trupului.

Când Julia s-a gândit la succesul înregistrat prin implicarea sa în consiliul de administrație, ea a privit mai întâi în sus, spre stânga (amintindu-și cum a fost la una dintre ședințele pline de succes). Apoi a început să zâmbească ușor și a privit în jos, spre dreapta (asociindu-se cu sentimentele sale din momentul în care directorii au ajuns la un acord major privind continuarea afacerii, un acord deosebit de creativ). S-a uitat apoi în lateral, spre dreapta, imaginându-și parțial conversațiile pe care se aștepta să le poarte la următoarea ședință. Tot timpul și-a legănat ritmic piciorul, dintr-o parte în alta.

Limbajul trupului dezvăluie adevărul despre gânduri și sentimente interioare și nu putem face prea mult în legătură cu cele mai subtile semnale pe care le comunicăm lumii.

Identificarea filtrelor

În capitolul 3 am explicat câte ceva despre diversele filtre pe care le folosim în gândire și comunicare. Putem detecta adesea aceste filtre prin intermediul limbajului nostru. Și putem deduce cum gândește cineva după tiparele limbajului trupului său. Rețineți faptul că tiparele sunt simple indicii, nu dovezi absolute. Doar conștientizarea tiparelor limbajului trupului, a limbajului verbal și cunoștințele pe care le acumulăm în timp despre o persoană ne permit să ne apropiem de ceea ce se întâmplă cu adevărat în gândirea acesteia. Totuși, cu cât descifrăm mai bine semnalele, cu atât vom fi mai în măsură să alegem acea cale de comunicare cu persoanele din jurul nostru care să ne conducă la o relație veritabilă. Să explorăm câteva dintre aceste tipare ale limbajului trupului.

Poziția corpului și mișcarea

În capitolul 3 am descris felul în care ne putem asocia, ne putem angaja mai mult în ceea ce spunem și în ceea ce gândim atunci când experimentăm diferitele situații pe propria piele. Într-o asemenea stare suntem conectați la propriile sentimente. Sau ne putem disocia, observând și ascultând evenimentele ca și cum am fi o muscă pe perete. În această stare, suntem deconectați de la propriile noastre emoții.

Limbajul trupului ni se schimbă considerabil în funcție de starea în care ne aflăm. La întâlniri, este ușor să detectăm persoanele aflate într-o stare de asociere. De obicei, se înclină în față și gesticulează mult pentru a-și exprima sentimentele. Îi întrerup adesea pe ceilalți, deoarece acțiunile lor sunt controlate de emoții. Când vorbesc despre propriile sentimente, își țin mâinile la piept, aproape de inimă. În schimb, o persoană aflată în stare de disociere își ține spatele drept sau stă înclinată spre spate. Păstrând distanța între sine însuși și situația în care se află, își păstrează obiectivitatea. Individul face

acest lucru atât mental, cât și fizic. Aflați în stare de disociere, acești oameni vorbesc adesea despre sine și arată către ei ca și cum ar fi o persoană imaginară aflată în fața lor (ceea ce se și întâmplă adesea în mintea lor). **Încercați să vindeți ceva unei persoane aflate în stare de disociere** și veți descoperi că este extrem de dificil, dacă nu chiar imposibil să realizați acest lucru. Pentru majoritatea persoanelor, decizia de a cumpăra este asociată unui sentiment. Îndemânarea într-o astfel de situație constă în a ști cum să influențezi persoana și în a recunoaște când ți-ai atins scopul.

Tensiunea și relaxarea corpului

Relaxarea sau tensiunea din trupurile noastre sunt expresii ale felului în care gândim. Gândiți-vă, un moment, la ceva ce trebuie sau ar trebui să faceți astăzi. Remarcați ce se întâmplă în trupul dvs. în timp ce faceți acest lucru. Acum, gândiți-vă la ceva ce v-ar plăcea cu adevărat să faceți. Observați ce s-a întâmplat cu trupul dvs. Cum vă simțiți umerii, gâtul, spatele? Puteți spune ce expresie aveți întipărită pe față?

Când ne gândim la ceva ca la o problemă sau cugetăm la lucruri pe care nu le dorim în viața noastră ne concentrăm asupra a ceea ce dorim să îndepărtăm. Acest fel de motivare se bazează adesea pe îndepărtarea de sursa de durere sau disconfort. În consecință, limbajul trupului pe care îl etalăm când gândim în acest fel este unul tensionat. Este de așteptat să ne încruntăm, să ne ținem umerii încordați și aplecați, să resimțim tensiune în alte părți ale trupului. Deloc surprinzător, unul dintre cele mai comune motive pentru absențele de la serviciu este durerea de spate. Ce credeți că spune acest lucru despre felul în care o mare parte a populației apreciază munca pe care o desfășoară?

Pe de altă parte, când ne imaginăm ceea ce vrem cu adevărat, avem un limbaj al trupului adecvat. Acesta este motivul pentru care persoanele ce gândesc în acest fel influențează atingerea scopurilor proprii: ele **acționează ca și când și-ar fi atins țelurile**, iar lumea răspunde pe măsură. Din punct de vedere comportamental, este de așteptat ca ei să adopte o atitudine „lejeră", să fie relaxați, să aibă mușchii faciali eliberați de tensiune, să gesticuleze cu ușurință, să aibă mișcări curgătoare. Dacă observăm și ascultăm felul în care ne folosim trupul, putem obține indicii despre ceea ce facem; astfel, știm dacă acest lucru ne este de folos sau ne împiedică să obținem ceea ce dorim cu adevărat.

Poziția, gesturile, expresiile noastre faciale și ridurile comunică obiceiurile pe care ni le-am dezvoltat în viață. Priviți în oglindă: **ce vă spune chipul dvs.?**

Relațiile noastre cu ceilalți

Unora dintre noi le place să fie plăcuți și să-i mulțumească pe alții, în timp ce altora le-ar plăcea mai degrabă confruntarea și disputa. Câteodată, preferăm o anumită abordare într-un context și o alta într-un alt context. Pe care dintre acestea o preferăm reiese din modul în care ne comportăm. Cineva care preferă similaritatea (potrivirea) va căuta să fie asemenea persoanelor alături de care se află, din toate punctele de vedere. Se va mișca asemenea lor, se vor îmbrăca asemenea lor, va arăta ca ele.

Ați remarcat probabil faptul că partenerii unor cupluri, foarte apropiați unul de celălalt, încep să semene tot mai mult. Deloc surprinzător, dacă ne gândim că persoanele care țin una la alta sau care se iubesc își vor adopta reciproc expresiile și comportamentul. De-a lungul timpului, cutele ce le vor străbate chipurile vor fi foarte asemănătoare. Chiar dacă structura lor facială este diferită, obiceiurile pe care și le formează împreună vor fi reflectate de modul în care trupurile lor evoluează pe parcursul timpului. Priviți-vă partenerul: vă place ce vedeți? S-ar putea să priviți în oglindă o imagine a propriei dvs. persoane!

Așadar, cineva care realizează în cel mai firesc mod un climat de bună înțelegere — o persoană ușor abordabilă, o companie plăcută — de obicei se potrivește cu cei din jurul său. Aceasta nu înseamnă că trebuie să fie de acord cu tot ceea ce spun alte persoane. Totuși, asemenea persoane vor căuta fiecare ocazie pentru a sprijini alte persoane, într-un fel sau altul. Comportamentul lor, inclusiv mișcările, ținuta, expresiile feței, gesturile, chiar și frecvența clipitului și ritmul respirației, va fi similar, dacă nu identic cu al persoanei cu care încearcă să-și sincronizeze mișcarea. De fapt, acesta este comportamentul cel mai potrivit și mai acceptabil pentru cineva dacă este în dezacord cu ceea ce s-a spus. Această persoană poate comunica la un nivel nonverbal faptul că, deși nu este de acord cu spusele interlocutorului său, îl sprijină. Poate ați observat faptul că unii oameni care trebuie să dea răspunsuri critice o ating pe cealaltă persoană pe mână sau pe umăr. Astfel, ei sugerează că își mențin empatia față de persoana în cauză, chiar dacă răspunsul lor este negativ.

Observați ce se întâmplă atunci când un individ al cărui stil preferat este să se potrivească în felul descris mai sus are de-a face cu o persoană care apreciază disputa. În timp ce a doua persoană se schimbă, pentru a se diferenția, prima va fi derutată, iar șocul o va determina să tacă. Un atare comportament le este străin. Sau, în alt caz, ei vor urmări atent cealaltă persoană, pentru a nu-i permite să rupă sincronizarea.

În mod similar, comportamentul cuiva care urmărește diferențierea de ceilalți, preferând să fie în dezacord, va exprima acest lucru. O asemenea persoană va folosi un limbaj al trupului contrar aceluia al persoanei de alături. Dacă partenerul său de conversație se înclină în față, asociindu-se comportamental, el se va înclina spre spate, disociindu-se. Tiparul acestor persoane este diferențierea și vor etala acest lucru prin vestimentație, comportament, vorbire.

Puteți observa ușor pe cineva care preferă să fie în dezacord cu ceilalți — se remarcă într-un grup printr-un comportament diferit de al celorlalți. Nepotrivirea cu ceilalți manifestată în exterior provine deseori dintr-un conflict interior al persoanei respective, care va indica acest conflict vorbind despre diferite părți ale sale care sunt în dezacord unele cu altele sau arătând acest lucru. Oamenii „nepotrivirii" exprimă acest lucru indicând spațial părțile ca și când s-ar afla în mâini diferite, de aici și expresia „pe de o parte... pe de altă parte". A încerca să te potrivești cu o persoană care preferă să se diferențieze e ca și cum **ai tăia frunză la câini**. Acest tip de comportament este caracteristic persoanelor cu dificultăți de relaționare; cu aceștia nu se poate discuta prea ușor și par să ridice obstacole în calea oricărei tentative de comunicare agreabilă.

Compartimente spațiale

Gândiți-vă acum la biroul sau la locuința dvs. Știți unde se află fiecare lucru? Există anumite lucruri-cheie care dețin un loc specific în mediul dvs.? Dacă aveți un birou și folosiți un calculator, cu siguranță că depozitați diverse tipuri de informații în locuri speciale. Chiar dacă nu faceți aceasta în mod ordonat, este foarte probabil să existe o metodă anume în lumea dvs. Fiul meu îmi spune că știe exact unde se află fiecare lucru din camera sa!

La fel procedăm și cu spațiul din jurul nostru. În acest spațiu aveți un loc în care vă reprezentați trecutul, prezentul și viitorul. Gândiți-vă acum la acest lucru. Unde vă sunt amintirile? În spatele dvs., în lateral, deasupra dvs.? Întrebați pe cineva apropiat — veți fi surprinși să aflați că fiecare zonă temporală a fost alocată de ei unei arii foarte diferite din spațiul personal.

Este ca și cum am avea un spațios cabinet de arhivare pe care-l purtăm cu noi oriunde ne-am duce. În mod obișnuit, avem un anume loc pentru acele părți ale noastre care ne plac și cu care ne identificăm și un alt loc pentru acele părți ale noastre de care preferăm să ne disociem.

Adesea, când îndrum pe cineva, observ unde se află aceste părți. Îi atrag progresiv atenția persoanei pe care o îndrum asupra acestui sistem de stocare, astfel încât ea să-și poată extinde gama de opțiuni în legătură cu modul în care să îl folosească. Se întâmplă adesea să ținem acele părți ale noastre care ne plac undeva aproape de piept, iar părțile care nu ne plac — undeva la îndemână, în față sau în lateral. Priviți mâinile oamenilor și în ce direcție gesticulează atunci când vă vorbesc și veți afla unde își stochează amintirile, părțile individualității lor, viziunile despre viitor și multe altele.

Oferim indicii despre felul în care luăm decizii prin direcția în care gesticulăm. Gândiți-vă pentru o clipă cum anume luați decizii. De exemplu, cum ați decis să citiți această carte? Ați ales-o dintre mai multe cărți sau ați cumpărat-o ca urmare a unei proceduri planificate, acesta fiind un pas dintr-o înlănțuire de situații? Oricare ar fi răspunsul, el indică preferința dvs. pentru alegeri sau proceduri. Iar dacă v-aș fi rugat să-mi explicați respectiva alegere, mă întreb cum v-ați fi indicat preferința prin limbajul trupului. Cineva care preferă să poată face o alegere tinde să-și arcuiască brațele în față, indicând o gamă de alegeri prezentă în acel loc. Cineva care preferă să acționeze conform unui plan ar face gesturi scurte și regulate, de „tocare", pentru a sugera etapele prin care trebuie să treacă, într-o secvență de situații. Premierul britanic Tony Blair recurge adesea la astfel de gesturi de „tocare" în timpul discuțiilor sale, indicând o gândire metodică, planificată.

Căutarea încuviințării

În cadrul unei întâlniri, ați remarcat vreodată o persoană care, atunci când sugerează ceva, privește în direcția cuiva, în căutarea unei încuviințări? Poate că nu este persoana căreia îi este adresată sugestia, dar este persoana de la care se așteaptă un răspuns și care este creditată că deține suficiente cunoștințe pentru a oferi acest răspuns. Aceasta este o trăsătură a persoanelor

care se raportează pe sine la exterior, prin aceea că au *nevoie* de *feedback* dintr-o sursă externă pentru a evalua ceea ce fac.

Cineva care se raportează interior deține instrumente interne pentru a evalua ceea ce face. Este mult mai probabil ca persoanele care au această preferință să privească direct persoana căreia îi adresează sugestia, sau să nu privească pe nimeni, dar să urmărească următorul punct de pe agendă. Nevoia de *feedback* este mult mai pronunțată la persoanele din prima categorie.

Cum să folosim limbajul trupului pentru a ne influența propria stare

Este mecanismul invers: comportamentul nostru influențează modul în care gândim și simțim. Dacă ne încovoiem umerii și ne încordăm gâtul, ne vom gândi la problemele din viața noastră. Dacă în același timp privim în jos, spre dreapta (de regulă), vom simți și emoțiile legate de acele probleme. A-i spune „ține capul sus" cuiva care se simte bătut de soartă este un sfat foarte bun. Ridicându-ne capul, ne desprindem de sentimentele noastre, pe care majoritatea dintre noi le trăim privind în jos. Iar când spunem „păstrează distanța" față de un anume lucru, ne invităm interlocutorul să se imagineze în afara propriei gândiri și să se disocieze de sentimentele sale. Schimbând unul sau doi factori în modul în care gândim despre o anume situație, ne putem schimba semnificativ sentimentele în legătură cu aceasta.

SCURTĂTURĂ PENTRU FOLOSIREA LIMBAJULUI TRUPULUI CU SCOPUL DE A ATINGE O STARE DE „ALINIERE"

1. Realizați acest lucru împreună cu un partener.
2. Rugați-vă partenerul să se gândească la un moment în care nu s-a simțit bine cu sine însuși, când a simțit că pierde controlul, probabil sub presiunea stresului. Rugați-l (dar

numai pentru o clipă) să se întoarcă cu mintea la acel moment, așa încât să vadă, să audă și să simtă ca atunci.

3. Observați-i limbajul trupului. Încercați să redați câte elemente caracteristice puteți detecta pentru această stare.
4. Spuneți-i partenerului să iasă din acea stare (să se gândească la ceva total diferit).
5. Rugați-vă partenerul să se gândească la un moment în care s-a simțit perfect cu sine însuși. Rugați-l să se întoarcă cu mintea la acel moment, așa încât să vadă, să audă și să simtă ca atunci.
6. Observați-i limbajul trupului. Câte elemente caracteristice ale acestei stări detectați?
7. Spuneți-i partenerului dvs. ce anume credeți că reprezintă diferențele dezvăluite de limbajul trupului, în cazul fiecăreia dintre cele două stări.
8. Repetați experimentul astfel încât dvs. să fiți subiectul.

Rezumat

Trupurile noastre pot ști mult mai multe decât mintea noastră. Dacă ne limităm învățarea la ceea ce știm din punct de vedere intelectual, ne compromitem semnificativ cantitatea de informație pe care o putem afla. Trăim într-o epocă în care învățarea este esențială. Nu trebuie doar să învățăm cum să învățăm, ci trebuie să apelăm la toate resursele pentru a învăța. Învățarea cu întreg corpul constă în a ne folosi trupul pentru a ne spune ceea ce mintea noastră nu știe în mod conștient. Iar cea mai rapidă și mai eficientă cale de a învăța cum să răspundem diverselor culturi cu care intrăm în contact în fiecare zi este să ascultăm și să privim limbajul trupului.

A le atrage oamenilor atenția asupra limbajului trupului lor poate avea drept efect disocierea lor într-o situație, astfel încât să aibă o altă perspectivă, externă, asupra a ceea ce se întâmplă. Acest lucru se poate dovedi valoros dacă persoanele sunt atât de implicate într-o situație, încât nu pot evada din ea. Conștientizarea limbajului trupului creează o meta-stare, din care putem vedea și asculta tiparele a ceea ce se întâmplă și felul în care se întâmplă.

ÎNDEMN LA MEDITAȚIE

1. Priviți pe cineva care poartă o conversație uzuală despre un program TV. Observați unde-și așază mâinile. Observați și încotro privește atunci când vorbește. Nu trebuie să știți ce denotă gesturile sale, doar fiți atenți la ele.

2. Rugați o persoană pe care o cunoașteți să compare vacanța de anul trecut cu aceea pe care o plănuiește pentru anul în curs sau pentru anul viitor. Observați direcția în care privește sau își îndreaptă mâinile când vorbește despre trecut, comparativ cu intervalul în care vorbește despre viitor.

3. Ascultați cu atenție o persoană cu care vorbiți la telefon. Determinați când se asociază situației în care se află și când se disociază, în funcție de emoția (sau absența ei) din voce.

4. La următoarea ședință la care veți lua parte la serviciu, observați cu atenție o persoană. (Alegeți o ședință în care nu aveți un rol-cheie, astfel încât să aveți timp să fiți atent la altcineva.) Determinați cât timp este într-adevăr prezentă persoana respectivă, alături de ceilalți participanți la ședință, și cât timp gândul său zboară în altă parte. Faceți acest lucru observând mișcarea ochilor.

5. Când sunteți alături de cineva care aparține unei alte culturi (dar care poate să fie din aceeași țară cu dvs.), adaptați-vă pe cât posibil comportamentul dvs. nonverbal la comportamentul persoanei respective. Ce aflați despre valorile sale fundamentale (ce îl face să se comporte așa) când faceți acest lucru?

După cum ne spusese sora mai mare a mamei mele, mătușa noastră favorită (care putea să numere până la zece în limba boșimanilor și să rostească salutul oficial al unui boșiman, spre încântarea noastră, deși inevitabil devenea mov la față făcând acest lucru), era fatal să faci aluzie la înălțimea mică a unui boșiman în prezența acestuia. Mai mult, era adesea periculos să arăți, de față cu el, că știi că ai de-a face cu o persoană mai scundă decât tine.

Bătrânul nostru Suto o susținea puternic pe mătușa mea, gesticulând vioi. El spunea că fuseseră mereu avertizați să nu se arate niciodată surprinși când se întâlneau pe neașteptate, în câmpie, cu un boșiman, pentru că altfel acesta ar fi interpretat surprinderea lor drept un indiciu al faptului că, dacă nu ar fi fost atât de scund, ar fi putut fi remarcat mai devreme. Când te întâlneai pe neașteptate cu un boșiman, cel mai înțelept lucru pe care puteai să-l faci era să dai vina pe tine însuți pentru surpriză și să spui: „Te rog, nu fi ofensat. Chiar poți să-ți închipui că o persoană mare ca dumneata se putea ascunde fără să fie văzută? Ei, v-am văzut demult și am venit direct aici." Imediat, focul din ochii strălucitori ai boșimanului pierea, pieptul auriu se lățea enorm, iar el te saluta grațios. De fapt, cel mai bătrân dintre bătrânii Basuto mi-a povestit odată că nu există alt lucru mai potrivit decât să-l saluți pe un boșiman cu propriul lui salut, ridicând mâna dreaptă, cu palma deschisă, mult deasupra capului și strigând: „Tshjamm! Bună ziua! V-am văzut de departe și mor de foame."

Laurens Van Der Post, *The Lost World of the Kalahari (Lumea pierdută din Kalahari)*

LINGVISTICĂ

„Limbajul și alegerea cuvintelor reprezintă instrumentul primar al unui director. Folosită cu înțelepciune, călăuzirea sunetului poate încolți din semințele cuvintelor bine alese. Folosită prost, tot ce obțineți sunt mărăcini."

MICHAEL LISSACK și JOHAN ROOS
The Next Common Sense (Noul bun-simț)

La început a fost cuvântul. Cuvintele sunt viața omului. Limbajul dvs. este o broderie de tipare verbale care vă deapănă povestea. Limbajul dvs. este fie poarta pentru învățare și alegere, fie poarta spre osândă.

În afaceri, în special, **limbajul este un instrument puternic**. Este moneda de schimb a tranzacțiilor de afaceri. Învățând să vă dezvoltați măiestria limbajului, puteți:

- Să îmbunătățiți calitatea informației pe care o schimbați cu alții, în orice mediu ar fi.
- Să comunicați la un nivel de înțelegere mai ridicat.
- Să influențați rezultatele unor situații.
- Să vă sporiți puterea dvs. și pe a altora luptând împotriva constrângerilor care apar în limbaj.
- Să depășiți rezistența conștientă, angajând inconștientul.
- Să comunicați într-un mod captivant și convingător.
- Să vă îmbogățiți limbajul și, implicit, viața.
- Să învățați ce mesaje comunicați inconștientului altor persoane și să descoperiți dacă acestea sunt într-adevăr cele pe care vreți să le comunicați.

- Să învățați să recunoașteți semnalele pe care dvs. și alții le transmiteți prin limbajul trupului.

Abilitatea în folosirea limbajului vă va fi de ajutor nu numai când interacționați cu alții, dar, mai ales, când interacționați cu dvs. înșivă.

CAPITOLUL 5

Comunicarea îmbogățită

„Cuvintele, așa cum le spun sau le scriu, formează cărarea pe care pot să o urmez."

DIANE GLANCY

Succesul personal se bazează în mare parte pe capacitatea noastră de a comunica. Ceea ce spunem contează puțin în comparație cu modul în care o spunem, indiferent de canalul la care apelăm pentru a transmite cuvintele. Pentru a influența prin comunicare, este important să fim capabili să folosim un limbaj care antrenează inimile și mintea ascultătorilor noștri. Putem alege un limbaj care să-l lase pe interlocutor rece și neinteresat sau putem alege un limbaj care îi deschide inima și mintea și pe care îl consideră convingător.

Calitatea limbajului este unul dintre cei mai semnificativi factori care-i diferențiază pe liderii remarcabili și persoanele influente de aceia care aspiră să obțină statutul dorit, dar care nu pot aprinde la fel de eficient inimile și mintea ascultătorilor. Cu cât limbajul nostru este mai bogat, cu atât experiența noastră interioară și cea a persoanelor cu care vom comunica va fi mai bogată.

Una dintre descoperirile timpurii în NLP a fost aceea că limba este folosită de vorbitorii talentați într-un mod ce creează un climat de încredere și înțelegere. Diferența esențială constă în abilitatea instinctuală a vorbitorului de a-și adapta limbajul astfel încât să se potrivească cu cel al persoanei cu care vorbește. Această modalitate de a construi relații solide prin limbaj este explicată în capitolul 16.

Un studiu efectuat asupra comunicatorilor puternici a dezvăluit, totodată, că ei folosesc în mod natural un limbaj bogat, ce se adresează tuturor simțurilor. De exemplu:

Ochii îndrăgostitului privesc un ulciu în ochi, până orbește;
Urechile îndrăgostitului vor auzi cele mai joase sunete,
Când se oprește capul iscoditor al hoției:
Sentimentul dragostei este mai delicat și mai sensibil
Decât sunt tandrele coarne ale melcului
Delicateturile lui Bachus sunt grosolane-n gust, alături de limba iubirii.

William Shakespeare, *Love's Labours Lost*

Ne liniștește oarecum faptul că nu trebuie să fii Shakespeare pentru a scrie și a vorbi într-un limbaj convingător, îmbogățit. Am luat primul contact cu NLP pe când frecventam un curs de exprimare creativă în scris, acum mai bine de 12 ani. Doream să pot să scriu într-un mod interesant, cu stil. Cursul era predat de două persoane, un autor și un consultant, care „codificase" însușirile scriitoricești ale acestui autor pentru a ne permite să reproducem parțial stilul său în scris. Curiozitatea față de acest talent al codificării m-a îndemnat să fiu interesată de NLP.

De atunci, am format mulți scriitori. Am avut privilegiul de a-l asculta pe Brian Keenan, autorul volumului *An Evil Cradling*, vorbind despre procesul prin care a trecut pentru a scrie această carte, referitoare la experiențele sale dureroase ca ostatic în Beirut, timp de patru ani și jumătate. Discursul său despre tehnica scrierii a fost nu mai puțin convingător decât textul în sine. Comunicarea sa scrisă și cea vorbită sunt deopotrivă bogate în apeluri la toate simțurile. Când vorbea în timpul cursului, puteai auzi căzând până și un fir de păr, aceasta era calitatea capacității sale de comunicare.

Limbajul de afaceri

Stilul scrieturii sau al vorbirii oricărui mare comunicator poate fi codificat. Se pare că, uneori, calitățile unei comunicări convingătoare au fost înlăturate pentru a rămâne cu limbajul rece, neutru ce umple atâtea ore de prezentări de afaceri și atâtea pagini de rapoarte. Studiind diferența dintre oamenii cărora le veți acorda mult mai degrabă atenție și aceia ale căror rapoarte le lăsați la baza mormanului de documente, veți descoperi secretul comunicării îmbogățite.

Limbajul specific simțurilor

Dacă analizați pasajul din Shakespeare, veți vedea că el conține un limbaj ce se adresează ochilor, urechilor, emoțiilor: „privesc un ulciu în ochi, până orbește", „vor auzi cele mai joase sunete", „delicat", „sensibil", „grosolane în gust". Este redundant să mai menționăm că avem de-a face cu o scriitură foarte dibace. În mod normal, majoritatea persoanelor preferă mesajele vizuale, iar aceasta este alegerea lui Shakespeare de la bun început. Limbajul sentimentelor este ceea ce încurajează cititorul să se asocieze și să se conecteze la ceea ce este spus, și aici stă miezul acestui pasaj. Iar în final ne trimite o formulă mai puțin obișnuită a limbajului — lăsându-ne un gust dulceag în gură.

Bineînțeles, poate că nu doriți să comunicați în maniera lui Shakespeare la una dintre reuniunile dvs. de analiză pe proiect, dar probabil doriți să captați și să mențineți vie atenția audienței. Și doriți să vorbiți sau să scrieți într-un mod care să sporească probabilitatea ca acela care vă ascultă sau cititorul să înțelegă ceea ce spuneți.

Pentru aceasta, este important să aveți la îndemână alegerea de a folosi **toate sensurile** în stilul dvs. de a scrie sau vorbi. Veți descoperi că ascultătorii și cititorii dvs. au anumite preferințe, cum se întâmplă în următorul exemplu.

Pete și Joe erau rareori de acord. Fiecare se plângea de frustrarea pe care i-o induce celălalt. Era însă vital ca ei — directori într-o organizație aflată într-un proces de creștere rapidă — să înțeleagă punctele

de vedere ale celuilalt. Ori de câte ori se întâlneau pentru a lua o decizie, Pete dorea să preia controlul asupra situației și să ia decizii pe baza flerului său. Înregistrase numeroase succese în acest fel. Pe de altă parte, lui Joe îi plăcea ca ideile sale să fie întoarse pe toate fețele într-o discuție. De obicei, avea o listă de chestiuni pe care dorea să le discute. Frustrarea punea rapid stăpânire pe Pete și de cele mai multe ori acest lucru ducea la întreruperea ședinței. Din cauza incapacității lor de a ajunge la o concluzie satisfăcătoare, Pete l-a mutat pe Joe într-o altă funcție, astfel încât să aibă mai puțin contact direct cu el. Era ca și când Pete și Joe vorbeau două limbi diferite; într-un fel, așa și era. Pete vorbea și gândea cu preponderență în termeni emoționali. Lua decizii bazate pe „așa-mi spune mie inima". Joe avea un mod de comunicare auditiv, dorind să „analizeze ideile până la capăt" și să aibă „puncte de vedere de discutat". Foloseau simțuri diferite pentru a comunica — sau mai degrabă pentru a nu comunica.

Dacă mijloacele dvs. de comunicare sunt similare celor abordate de persoana cu care vorbiți, se poate spune, la modul propriu, că vorbiți aceeași limbă. Dacă, asemenea lui Pete și Joe, folosiți sisteme diferite de comunicare, atunci veți întâmpina greutăți în a înțelege și a accepta ceea ce vi se spune.

Discursul dvs. este expresia felului în care gândiți. De exemplu, dacă aveți o gândire vizuală, veți spune mai degrabă:

- Da, mi-am făcut o imagine.
- Totul este mai clar.
- Văd ce vreți să spuneți.

Dacă, în schimb, aveți o gândire auditivă, veți spune mai degrabă:

- Sună bine.
- Îmi spune ceva chestia asta.
- Înțeleg ce vreți să spuneți.

Dacă experiența dvs. este bazată mai mult pe senzații, atunci veți spune mai degrabă:

- Simt că e bine.
- M-a influențat.
- Sunt mișcat de ceea ce ați spus.

Limbajul gustului și mirosului intră în aceeași categorie a sentimentelor:

- Mi-a lăsat un gust amar.
- Mi-a mirosit a neregulă.

Câteva cuvinte-cheie pentru fiecare dintre cele trei sisteme sunt:

Vizual	**Auditiv**	**Senzitiv**
a vedea	a suna	impact
a se concentra	a auzi	gust
clar	a spune	simț
a lumina	a vorbi	atingere
imagine	declic	miros
tulbure	răsunet	tensiune
culoare	discuție	aspru
peisaj	volum	amar
întunecat	tare	relaxat
privire	a plesni	a adulmeca

Unele expresii-cheie pentru fiecare dintre cele trei sisteme sunt:

Vizual	Lucrurile sunt un pic tulburi
	Îmi este neclară situația
	Viitorul pare luminos
	Perspectivele sunt sumbre
	A vedea totul în roz
	E cam întunecat la față astăzi
	Suntem în formă
	Abia aștept să ne revedem
	Lucrurile încep să arate mai bine
	A avea calc bătută
	O expresie plină de culoare
Auditiv	Îmi tot spun să fiu atent
	Mă bucur să aud asta

Spune-mi cum este
Trăncănesc despre asta
Lucrurile s-au potrivit la țanc
Să vă explic
A se armoniza
Dacă te-ai asculta ce spui
Suntem pe aceeași lungime de undă
Îmi sună bine
Mă încântă ceea ce spui

Senzitiv

Măcinat de durere
Gustul dulce al succesului
A lua contact cu realitatea
Mirosul fricii
Am priceput la ce te referi
Călduroase salutări
O țin sub control
M-a mișcat lucrul acesta
A fost o lovitură dată mândriei mele
Să ne ținem tari
Am savurat momentul
Țin-te bine

Comunicatorii excelenți se folosesc de obicei de sistemul preferat de persoana căreia îi vorbesc, cel puțin la început. Aceasta îi asigură de faptul că vorbesc aceeași limbă și că sunt mai ușor de înțeles decât dacă ar fi folosit un sistem de reprezentare care nu este pe gustul ascultătorului.

Limbajul captivant

Corăbii ce trec în noapte și își vorbesc în treacăt;
Doar un semnal se vede și-o voce depărtată se-aude-n beznă;
Așa trecem și ne vorbim în oceanul vieții,
Doar o privire și o voce, apoi beznă din nou, tăcere.

Henry Wadsworth Longfellow, *The Theologian's Tale: Elizabeth*

Anevoie poate cineva de vârsta mea
Să vorbească public, pe scenă
Iar de mi se întâmplă să decad
Sub Demostene sau Cicero,
Nu mă priviți cu ochi de critic,
Ci treceți cu vedere imperfecțiunile mele.
Marile șuvoaie din mici izvoare nasc.
Falnicii stejari din ghinde mici apar.

David Everett, *Lines Written for a School Declamation*

Acestea, cred, sunt bune exemple de limbaj convingător, inspirat. Dezvoltându-vă capacitatea de a folosi toate sistemele senzoriale în limbaj, vă veți dezvolta capacitatea de a comunica într-un mod interesant și convingător.

Comparați următoarele:

Mergând pe coridor spre biroul principal, veți vedea un afiș roz pe perete, alături de ușa de la ieșire. Citiți-l — vă va reaminti de procedurile de urgență pe care le-am demonstrat de dimineață.

Efectul este total diferit față de:

Nu uitați să acordați atenție procedurilor de urgență în drum spre ieșire.

Primul exemplu are mai multe șanse să atragă atenția ascultătorului. Folosește un limbaj de inspirație senzorială și încurajează angajarea în experiența de a citi procedurile. Ca atare, este mult mai probabil să fie ținut minte, decât limbajul neutru, disociat.

Sau comparați următoarele două pasaje:

Neutru

Treburile merg greu de ceva timp. Drept consecință, obiectivul nostru pentru următoarea perioadă este să introducem un program de calitate. Va fi crucial pentru viitorul succes al companiei. Acordând atenție calității, vom înțelege și vom respecta cererile clienților, atât interni, cât și externi. Nu pot accentua suficient importanța acestui lucru.

Îmbogățit

Pe parcursul ultimului an, vânzările noastre și, după cum se pare, spiritul acestei echipe au scăzut considerabil. Ținând cont de ceea ce

cred eu că reprezintă sursa problemelor și de faptul că îmi spuneți că atenția noastră trebuie să se îndrepte în altă direcție, mi-am pus pe hârtie gândurile privind rezultatele anului ce vine. Aș dori să vi le explic; aș vrea să mă ascultați și să vă întrebați pe voi înșivă: „Cum pot să fac acest lucru să funcționeze, în cazul meu?" Vreau să aud răspunsurile la această întrebare. Viziunea mea este una în care toți — personalul și clienții deopotrivă — cei cu care intrăm în contact vor vedea formându-se o nouă imagine, una ce comunică atenția, grija, preocuparea noastră față de nevoile lor. Cred că putem să realizăm acest lucru dacă noi toți ne vom întâlni clienții și îi vom întreba: „Care sunt cu adevărat nevoile cărora le putem răspunde, astfel încât să simțiți că sunteți bine tratați?" și „Ce trebuie să vă dovedim ca să ne păstrați ca furnizor principal pentru următorii trei ani?" Vom ști că ne-am atins țelul în momentul în care clienții ne vor invita să discutăm despre nevoile lor și atunci când ei vor spune: „Ne înțelegeți și dovediți că veți acționa pentru a răspunde nevoilor noastre."

Ficcare stil de comunicare are locul lui anume. Din nefericire, limbajul neutru, abstract este folosit adesea în afaceri din obișnuință, nu pentru că s-ar fi făcut o alegere. Dacă vreți să sporiți nivelul de înțelegere, să motivați și să inspirați audiența, atunci comunicarea îmbogățită este cea mai bună cale.

SCURTĂTURĂ PENTRU FOLOSIREA LIMBAJULUI ÎMBOGĂȚIT

1. Alegeți un lucru pe care doriți să-l comunicați cuiva. Poate fi prin e-mail, prin poștă, un raport, o prezentare.
2. Gândiți-vă la persoana cu care veți comunica. Puteți spune care este sistemul său preferat de comunicare (pot fi mai multe, dar majoritatea oamenilor au o preferință)? Dacă nu sunteți siguri, observați orice mostră de comunicare pe care ați primit-o din partea sa. Dacă doriți să comunicați cu un grup de persoane, puteți folosi toate simțurile. Chiar este mai bine așa.
3. Imaginați-vă că vă asociați situației pe care doriți să o comunicați, astfel încât să o puteți vedea, auzi, simți. (Poate fi o situație trecută, actuală sau viitoare).

4. Alegând simțul preferat al cititorului sau ascultătorului dvs., în funcție de acesta puneți pe hârtie ceea ce vedeți/auziți/simțiți. Apoi faceți la fel cu toate celelalte simțuri. Încercați să transmiteți prin limbaj ceea ce vedeți, auziți, simțiți. Dacă nu sunteți sigur ce vocabular să folosiți, întoarceți-vă la p. 119.
5. După ce ați comunicat ceea ce ați dorit, verificați în ce măsură v-ați atins scopul.
6. Ce ați învățat despre modul de folosire a limbajului îmbogățit, în timpul acestui proces?

Rezumat

Comunicarea îmbogățită este esența motivării și a implicării. Adresați-vă ochilor, urechilor, senzațiilor ascultătorilor dvs. și veți obține înțelegerea și atenția lor. Liderii inspiratori care au existat în decursul timpului au avut capacitatea instinctivă de a pune stăpânire pe inimile și mintea audienței lor. Înțelegând în ce constă comunicarea îmbogățită, vă puteți inspira și încânta, la rândul dvs., ascultătorii. Dați viață întâlnirilor de afaceri și prezentărilor dvs. folosindu-vă abilitățile de limbaj.

ÎNDEMN LA MEDITAȚIE

1. În cazul unei persoane cu care nu v-ați întâlnit până acum, cum v-ați pregăti să vă prezentați ideile, astfel încât să țineți seamă de sistemele vizual, auditiv, senzitiv?

2. Rescrieți aceste două fraze folosind limbajul îmbogățit:

a. Este important să progresez în cadrul organizației.

b. Vreau să știu ce încercăm să obținem prin această întâlnire.

3. Alegeți un coleg de muncă. Ascultați limbajul pe care îl folosește. Identificați-i preferința pentru sistemul vizual/auditiv/senzitiv.

4. Cum vă asigurați că vă adresați fiecăruia dintre simțuri atunci când susțineți o prezentare?

a. vizual
b. auditiv
c. senzitiv

5. Alegeți una dintre cărțile favorite. Citiți prima pagină și notați exemplele pentru fiecare sistem senzorial pe care le detectați.

6. Priviți reclamele de televiziune. Pentru fiecare, observați căror simțuri se adresează cu precădere.

7. Conectați-vă la Internet și alegeți un website. Căror simțuri li se adresează prima pagină? Cât de atras sunteți să rămâneți pe acest site?

Gregory Bateson a fost unul dintre cei care i-au influențat pe John Grinder și Richard Bandler, inițiatorii NLP. O mare parte din gândirea sa asupra schimbării și învățării a fost încorporată și dezvoltată în conceptele NLP. Unele dintre descoperirile sale privind învățarea s-au ivit în timpul petrecut studiind delfinii, fapt ce presupunea urmărirea delfinilor pe parcursul unor reprezentații cu public.

Audienței i se arăta cum a învățat delfinul un truc sau altul. În timp ce delfinul se învârtea în bazin, dresorul aștepta ca animalul să facă ceva diferit: să dea din coadă sau să se învârtă pe loc. Imediat ce aborda acest comportament diferit — nu conta în ce consta, ci doar faptul că era diferit — dresorul sufla în fluier și îi dădea delfinului un pește. Imediat ce delfinul repeta comportamentul, dresorul sufla din nou în fluier și îi dădea un alt pește. Astfel, delfinul învăța ce trebuie să facă pentru a primi răsplata și demonstra noul comportament pentru a obține peștele.

De obicei, aveau loc câteva spectacole pe zi, astfel că, la spectacolul ce urma altuia, delfinul intra în bazin și începea să demonstreze noul comportament care, în prealabil, îi adusese un pește. Bineînțeles, de data aceasta dresorul dorea să demonstreze audienței cum delfinul învață un nou truc, așa că refuza să-i dea peștele. Frustrarea delfinului creștea, iar spre sfârșitul spectacolului făcea ceva diferit — sărea din apă, spre exemplu. Imediat ce prezenta acest nou comportament, dresorul sufla din fluier și îi dădea un pește. Delfinul realiza rapid că acesta era lucrul pe care trebuia să-l facă și continua să sară din apă, iar dresorul fluiera de fiecare dată și îi dădea un pește.

La fiecare spectacol, modelul se repeta: delfinul devenea tot mai frustrat, ajungea la disperare, atunci încerca un nou comportament, iar dresorul sufla în fluier și îi dădea un pește. Frustrarea delfinului creștea uneori atât de mult, încât dresorul se simțea obligat să întrerupă procedura și să-i dea acestuia un pește fără ca el să fi abordat un comportament nou.

În cele din urmă, după multe spectacole, delfinul părea să se schimbe în mod radical și să devină foarte nerăbdător să intre în bazin. Când era eliberat în bazin, delfinul dădea un spectacol incredibil, ce includea opt comportamente noi total diferite, dintre care unele nu mai fuseseră văzute în prealabil.

Întrebat despre peștii pe care delfinul îi primise fără să-i merite, dresorul a răspuns: „Am folosit acei pești pentru a menține legătura mea cu delfinul. Doar dacă ne păstrăm relația putem să comunicăm și să obținem rezultate precum cele la care ați fost martor."

CAPITOLUL 6

Întrebări cu rol de precizare

„Limba este singura patrie."

CZESLAW MILOSZ

A fi lider în domeniu nu mai reprezintă o simplă alegere pentru o organizație — este o **necesitate**. A alege să-i urmezi pe alții înseamnă să ridici cota de risc a propriei afaceri. Numai acele afaceri care aduc ceva nou și prezintă un produs unic, într-o formă unică — dar o formă care le reprezintă cu adevărat —, au șansa să prindă o felie din piață.

Capacitatea de a conduce depinde de disponibilitatea noastră de a tolera ambiguitatea, de a ne asuma riscuri, de a ne asuma responsabilități pentru propriul nostru destin. Și necesită abilitatea de a-i inspira și pe alții să facă la fel. Când ne gândim la conducere, ne gândim adesea la procesul de a-i conduce pe alții, însă adevărata conducere începe de la capacitatea de a ne conduce pe noi înșine. NLP, și în mod special abilitățile interogative dezvoltate de John Grinder și Richard Bandler, oferă o cale de a ne conduce atât pe noi înșine, cât și pe ceilalți.

Într-o zi de vacanță, în Dorset, am avut parte de compania unui băiețel străin de familie. El și fiul meu, Alex, au decis să construiască un castel de nisip. În timp ce îl construiau, i-am auzit vorbind despre școală. Alex l-a întrebat ce-i place cel mai mult să facă la școală. „Nu știu", i-a răspuns. „Nu-s prea isteț." Avea 6 ani și cuvintele lui reflectau o alegere pe care o făcuse sau o învățase deja, o alegere ce avea să-i afecteze potențialul pe viitor.

Lingvistul Noam Chomsky a distins **două niveluri ale limbajului**:

- *Structura de suprafață* — tot ceea ce spunem, nouă înșine sau altora.
- *Structura de adâncime* — înțelesul profund a ceea ce spunem, conținând informația ce nu este nici exprimată, nici știută în mod conștient.

Între structura de adâncime și cea de suprafață a limbajului se pot petrece o serie de lucruri. Intenția comunicării se poate să fi fost pierdută sau modificată în procesul conversiei uneia în cealaltă. Cu cât ceea ce spunem se potrivește mai mult cu ceea ce credem, cu atât mai coerent ne este mesajul și cu atât mai probabil vom îndeplini rolul de lider, indiferent de context.

Singura persoană care poate avea grijă de dvs. sunteți chiar dvs. Organizațiile responsabile sunt acelea care își încurajează oamenii să își asume acest gen de proprietate asupra propriei persoane.

La sucursala Pfizer din Cork, Irlanda, fiecare angajat este deplin responsabil pentru propria dezvoltare, propria învățare, propria carieră. Ei nu sunt manageri — fiecare este parte a unei echipe și împarte cu ceilalți responsabilitatea pentru strategia de afaceri.

Limba noastră este bogată în indicii despre disponibilitatea și îndemânarea noastră de a ne asuma o astfel de responsabilitate. Avem nevoie să deprindem obiceiuri care să susțină un astfel de mod de lucru. Și, mai important, avem nevoie să învățăm să recunoaștem obiceiurile pe care le avem și care împiedică acest mod de lucru. Limbajul reprezintă un punct bun de pornire în efortul de a face această diferență.

Limba leneșă

Priviți expresiile de mai jos. Citiți-le rapid. Ce spun?

Acum citiți următorul pasaj. Câți „c" există?

FILMELE ARTISTICE SUNT REZULTATUL UNOR ANI DE STUDIU ȘTIINȚIFIC COMBINAT CU ANI DE EXPERIENȚĂ.

Expresiile respective erau scrise, de fapt, „O dată *în în* viață", „Parisul *în în* primăvară", „Pasărea *din din* mână". Distorsionăm adesea ceea ce citim, auzim sau vedem, astfel încât să se potrivească cu propriile noastre așteptări. În pasaj există patru „c". Dvs. câți ați numărat?

Omisiuni, generalizări și distorsionări

Aceste exerciții simple ilustrează tipul de procese ce se petrec în gândirea noastră zi de zi. Facem omisiuni, distorsionăm, generalizăm informația astfel încât ea nu mai este conectată la înțelesul ei adânc. În mod normal, folosim o formă imprecisă a limbii în vorbire: limba leneșă. Aceasta stă la originea multor probleme în afaceri, parafrazate adesea drept chestiuni de comunicare.

Aveți vreun „ei" în compania dvs.? Am lucrat cu multe companii și am descoperit că există o singură cauză pentru toate problemele lor: „ei".

- ***Ei nu comunică eficient.***
- ***Ei fac schimbări fără a se consulta.***
- ***Ei nu ascultă.***
- ***Ei se așteaptă să știi tot ce se petrece.***
- ***Ei te țin în beznă.***

Pe ei nu te poți bizui niciodată. Ei nu sunt niciodată în aceeași încăpere cu cei care vorbesc despre ei. Ei sunt cel mai adesea cu una-două trepte mai sus în ierarhia managerială, chiar dacă cei care vorbeau despre ei, într-unul din cazuri, erau chiar membrii consiliului director. Pe de altă parte, ei pot fi o entitate necunoscută din afara organizației, un grup de persoane care îi reprezintă pe actualii sau viitorii clienți, furnizori, membri ai unei companii-mamă ș.a.m.d.

Sindromul „ei" ilustrează tendința noastră de a plasa sursa problemelor (și, ca atare, posibilitatea schimbării) în afara noas-

tră. Ei sunt greu de „prins" și imposibil de tras la răspundere, ceea ce ne determină să pasăm responsabilitatea și posibilitatea de a influența unor circumstanțe și persoane din afara noastră.

John Grinder și Richard Bandler au efectuat un studiu asupra acestor tipare de limbaj. Ei au dezvoltat și perfecționat un set de **întrebări menite să provoace și să influențeze constrângerile** pe care oamenii și le impun singuri. Acestea reconectează vorbitorul la experiența proprie și au o influență aparte în declanșarea schimbării. Învățând să ne provocăm limbajul lenes, dăm o coerență sporită propriei noastre identități și creștem influența constructivă pe care o avem asupra noastră și, de aici, asupra celorlalți.

O scurtă avertizare: întrebările pot fi apreciate ca agresive și de natură să intimideze dacă sunt folosite fără a ține cont de persoana căreia i le puneți. Înainte de a pune altora aceste întrebări, vă sfătuiesc să citiți secțiunea despre clădirea și menținerea unor relații bune, capitolul 16, astfel încât să nu aduceți atingere încrederii și respectului persoanei căreia îi puneți întrebările. Nu avem mereu permisiunea să folosim aceste tehnici asupra altor oameni, așa că cel mai bun mod de pregătire este să ni le aplicăm nouă înșine.

Doresc să insist asupra acestei chestiuni. Departe de a construi bune relații, folosirea entuziastă și fără permisiune a tehnicilor NLP asupra altora face mai mult rău decât bine. **Doar dezvoltându-ne pe noi înșine ajungem să-i influențăm pe ceilalți.** Un scop bun de urmat este să devenim un exemplu atât de atractiv pentru ceilalți, încât ei să-și dorească o parte din acel „ceva" al nostru. Atunci și numai atunci începeți să aveți permisiunea de folosire a acestor tehnici.

Omisiuni

Omisiunile sunt exemple de limbaj în care unele părți ale sensului au fost sărite. Un client tocmai comenta, la sfârșitul unei discuții telefonice: „El îmi spunea că are loc un amplu

proces de reorganizare la serviciu." Acest client nu a precizat cine este „el".

Subiecte vagi

Aici intră în discuție „ei". Acesta este un mod de a evita responsabilitatea și asumarea. Acest tipar de limbaj implică faptul că vorbitorul nu are nici o influență asupra a ceea ce se întâmplă în jurul său. Alte exemple de subiecte vagi sunt:

Oamenii nu te lasă să iei decizii.	*Care oameni, mai exact?*
Clienții îți fac viața foarte dificilă.	*La care clienți vă referiți?*
Zice el.	*Cine zice?*

Astfel de întrebări reconectează vorbitorul la propriile gânduri despre sursa problemelor sale. Ele vă oferă totodată o informație anume, mai degrabă decât să vă lase să ghiciți sau să citiți gândurile celui care se subînțelege din mesaj.

Acțiuni vagi

Dacă cineva spune: „Ea m-a ignorat", dvs. puteți ghici ce vrea să spună cu asta și probabil că vă veți înșela. Întrebarea care se impune este: „Cum anume te-a ignorat?" Scopul acestei întrebări este să aflați ce anume din comportamentul respectivei persoane l-a îndemnat pe vorbitor să creadă că „ea l-a ignorat". Probabil că vorbitorul evaluează comportamentul într-un mod nepotrivit. În acest caz, a „ignora" este o acțiune vagă.

Întrebarea „Cum anume te-a ignorat?" aduce o provocare felului în care dvs. și ceilalți interpretați și evaluați acțiunile. Planurile de acțiune estimative au tendința să conducă spre acțiuni vagi:

- Fred are nevoie să-şi îmbunătăţească aptitudinile de administrare a timpului.
- Jane îşi va consolida experienţa de director de vânzări.
- Vom dezvolta capacitatea lui Harry de a ne reprezenta.

Astfel de fraze sunt adesea **formule de „eschivare"**, modalităţi de a evita gândurile despre cum anume directorul sau angajatorul va aplica unele schimbări. Deloc surprinzător, majoritatea schimbărilor sugerate nu au loc. În urma unei întrebări provocatoare, următoarea formulă de eschivare foarte des întâlnită este „O să-l/s-o trimitem la un curs."

Comparaţii

Cuvintele comparative includ „mai mult", „mai puţin", „mai bine", „mai rău", „mai puţini", „binc" — orice sugerează o evaluare în funcţie de anumiţi parametri. Dificultatea de a înţelege ce exprimă toate acestea apare atunci când sunt uitaţi parametrii respectivi.

A fost un raport strălucitor.	*În comparaţie cu ce?*
Prezentarea mea a fost un dezastru.	*În comparaţie cu ce?*
Compania merge bine.	*În comparaţie cu ce?*
Vom construi o lume mai bună.	*Mai bună decât ce anume?*
Vrem să fim cea mai bună companie.	*Comparativ cu care alta?*

Obiectivele privind performanţa şi măsurarea succesului la slujbă par să conţină adesea astfel de comparaţii:

Mai puţine plângeri din partea clienţilor.	*Mai puţine decât ce?*
Mai multe vânzări.	*Mai multe decât ce sau decât ale cui?*
Un mai bun management al comunicării.	*Mai bun decât ce?*

Abstracţiuni

Abstracţiunile scot acţiunea din contextul vieţii cotidiene. Ca tipar de limbaj, o abstracţiune îl imobilizează pe posesorul cuvintelor. Abstracţiunile sunt o modalitate de a lua un verb, un cuvânt de acţiune, şi de a-l transforma într-un substantiv, un lucru abstract. Aceasta se numeşte „nominalizare" şi presupune eliminarea acţiunii. Sunteţi probabil familiarizaţi cu astfel de exemple, precum relaţie, comunicare, acţiune, discuţie, împuternicire — chiar şi abstracţia în sine.

Pentru a verifica dacă aveţi de-a face cu o abstracţiune, ataşaţi-i sintagma „în curs de desfăşurare" — comunicare în curs de desfăşurare, relaţie în curs de desfăşurare — şi, dacă se potriveşte, e foarte probabil că aveţi de-a face cu o abstracţiune.

Pentru a provoca o abstracţiune, puneţi întrebări astfel încât să aflaţi cine, ce şi cum face. De exemplu, dacă cineva spune: „A fost o conversaţie anevoioasă", întrebarea dvs. ar putea fi: „Cine cu cine vorbea şi în ce fel a fost conversaţia anevoioasă?" Dacă cineva spune: „Avem probleme de comunicare" — „În ce fel aţi dori să puteţi comunica?" ar fi o cale de a-l determina pe vorbitor să înceapă să caute dezvoltarea unor noi abilităţi.

Opinii date drept fapte

O „opinie dată drept faptă" este aceea în care vorbitorul exprimă o opinie ca şi când ar fi vorba despre un adevăr, eliminând din actul comunicării precizarea că este vorba despre o opinie:

- Aşa trebuie făcută treaba.
- E rău să nu te supui propriilor reguli.

„Potrivit cui?" este, în acest caz, întrebarea potrivită.

Frazele de acest tip pot fi percepute ca **agresive**. O altă modalitate de a exprima acelaşi lucru ar putea fi:

- Cred că acesta este modul potrivit pentru a face treaba.
- Joe crede că e rău să nu te supui propriilor reguli.

Opiniile date drept fapte sunt judecăți de valoare, caracteristice oamenilor care au impresia că harta lumii deținută de ei este cea bună. Autorii unor astfel de afirmații refuză să creadă în existența altor opinii, a altor moduri de a îndeplini un obiectiv sau altul. A-i întreba: „Potrivit cui?" îi repune în legătură cu propriile puncte de vedere și cu conștientizarea lor ca atare. Ei ar putea descoperi că adevăratul autor al afirmațiilor respective este cineva din trecutul lor, părinții sau profesorii. „Nu e bine să lași mâncare în farfurie." „Trebuie să zici «te rog» și «mulțumesc»." „Copiii trebuie văzuți, nu ascultați." Potrivit cui? În mod cert, nu potrivit copiilor din ultimul exemplu! O astfel de afirmație este expresia unor convingeri ce se atașează pe viață de personalitatea receptorului. Iar ceea ce afirm eu în acest paragraf este, bineînțeles, opinia mea!

Generalizări

Generalizările apar atunci când luați anumite experiențe și le generalizați, dând impresia că sunt adevărate în afara contextului în care le-ați înregistrat. Astfel, vă distorsionați experiența.

Uneori, este important să procedați astfel. Aveți nevoie de generalizări ca referințe în limbaj, altfel ar trebui să intrați într-o infinitate de detalii atunci când vorbiți. Oricum, generalizările pot fi derutante.

Afirmații universale

- Mereu răcesc iarna.
- Nimeni nu-ți spune ce se întâmplă pe aici.

Afirmațiile universale constau în cuvinte precum „nimeni", „toți", „niciodată", „mereu", „totul", „nimic". Vorbitorul a generalizat experiențe specifice, dându-le o alură de adevăr în toate circumstanțele. Un mod de a le răspunde este să folosiți generalizarea sub forma unei replici-întrebare:

- Mereu?
- Nimeni?

Ori se poate răspunde printr-o provocare, solicitând detalii ascunse în spatele afirmației:

„Niciodată nu mă ascultă!"

„Cum îți dai seama?" sau „Nu te-a ascultat nici măcar o dată?"

Astfel de provocări îl reconectează pe vorbitor la realitatea propriei experiențe.

Stopări și limitări

Purtam recent o discuție cu o prietenă, angajată ca asistentă personală. Slujba îi cere să ofere asistență administrativă unei echipe de directori. A dovedit abilități deosebite în a-i îndruma și ajuta pe alții. Am întrebat-o cum ar putea să se folosească de calitățile sale pentru a ajuta echipa de manageri să realizeze schimbările despre care vorbeau aceștia. „O, nu pot să fac așa ceva", mi-a răspuns imediat. În acest context, ea a ales să-și limiteze potențialul la un anumit nivel.

Vă puteți imagina un director administrativ al unei companii sau liderul unei țări spunând „nu pot" atunci când este rugat să vorbească despre viitor? Nu ar rezista prea mult într-o atare funcție.

Ce puteți spune atunci când vă confruntați cu „nu pot"? „Ce te oprește?" ar fi o variantă. Aceasta îl invită pe vorbitor să identifice și să facă față obstacolelor, imaginate sau nu.

O altă posibilitate ar fi să întrebați: **„Ce s-ar întâmpla dacă ai face acest lucru?"** Este o întrebare foarte puternică. Ea are forța să-i convingă pe oameni că sunt în măsură să depășească barierele pe care singuri și le-au ridicat. Oricum, atunci când puneți această întrebare, fiți atenți dacă vorbito-

rul răspunde cu adevărat, în gând și prin vorbire. S-ar putea să descoperiți că el răspunde spontan prin comentarii de genul: „Nu pot și gata", arătând astfel că nu a luat prea mult în seamă întrebarea. Totuși, dacă puneți această întrebare într-un mod care să-l determine să o ia în seamă: „Știu că nu poți, dar ce s-ar fi întâmplat dacă ți-ai fi folosit totuși capacitățile pentru a ajuta echipa managerială?" — vorbitorul trebuie să-și imagineze ce s-ar fi întâmplat, pentru a putea răspunde la întrebare.

Mișcările ochilor, explicate în capitolul 3, vă pot indica în ce măsură persoana respectivă trece prin filtrul gândirii întrebarea. Dacă vă răspunde imediat, fără să clipească, „nu pot", este puțin probabil să se fi gândit cu adevărat la întrebare. Totuși, dacă își întoarce privirea sau are o privire goală, privind direct în față, e semn că persoana gândește întru câtva întrebarea. O dată ce s-a întâmplat acest lucru, el a depășit deja bariera respectivă.

Știm că o posibilitate imaginată este deja pe cale să devină realitate. Când folosiți acest tip de întrebare, influențați posibilitatea ca ideea să devină realizare. Întrebările sunt factori puternici de influențare deoarece ele invită mintea ascultătorului să participe la identificarea unui răspuns. **Nimeni nu poate scăpa de întrebări.**

Imbolduri

Imboldurile sunt declarații de necesitate: „Trebuie să termin acest articol", „Trebuie să-mi curăț biroul", „Aș face bine să-mi vizitez prietenul." Nici una dintre aceste afirmații nu implică faptul că vorbitorul vrea cu adevărat să facă aceste lucruri.

Pentru majoritatea oamenilor, „trebuie", „ar trebui", „a face bine să" sunt însoțite de o senzație de tensiune. „Trebuie să curăț biroul." „Aș face bine să-mi vizitez prietenul." Astfel de cuvinte sunt caracteristice comportamentelor dominate de un imbold, de impulsuri induse de altcineva, chiar dacă

este vorba despre cineva din trecutul dvs., un părinte sau un profesor, eventual. Probabil acel cineva este persoana care crede că trebuie să mențineți curățenia pe birou.

Rezultatele ce conțin cuvinte precum „trebuie" sau „ar trebui" își pierd din însemnătate deoarece aceste cuvinte sugerează rezultate ce aparțin altcuiva. Adevăratele dvs. reușite conțin cuvinte precum „pot" sau „vreau cu adevărat". Cuvintele pe care le folosiți sunt expresia experienței dvs. Ele declanșează diverse tipuri de sentimente, care vă influențează în schimb potențialul și capacitatea de a izbândi în ceea ce urmăriți.

Distorsiunile

Distorsiunile sunt exemple de limbaj în care emitentul cuvintelor deformează experiența acestora. Se întâmplă acest lucru deoarece, probabil, a făcut conexiuni greșite între diferitele părți ale experienței trăite.

Cei care dau vina pe alții

- Mă enervezi.
- Această companie nu îmi oferă nici o motivație.

Emitentul acestui gen de afirmație aruncă responsabilitatea pentru starea și sentimentele sale pe umerii altora. El a devenit dependent de mediul său și a renunțat la șansa de a se simți așa cum ar dori. Aceasta nu înseamnă că respectivele afirmații nu sunt adevărate; ele sunt adevărate. Dar vorbitorul le-a permis altora să-l influențeze.

Provocarea

- Cum este posibil ca eu să te enervez?
- Ce înseamnă concret faptul că această companie nu îți oferă nici o motivație?

Întrebarea îl încurajează pe interlocutor să ia în calcul modul exact în care se întâmplă acel lucru. O dată ce începe să înțeleagă structura acestei experiențe, începe să realizeze că poate alege. Este posibil să nu renunțe la starea de enervare, dar își va asuma acea stare o dată ce începe să spună: „Sunt nervos", mai degrabă decât: „Mă enervezi." În loc să le acorde altora putere asupra propriilor sale sentimente, reușește să și le revendice.

Prezumții

- Știu de ce ai făcut asta.
- A spus acest lucru deoarece o stânjeneam.
- Se vede că ești supărat.

Acestea sunt exemple de prezumții ale vorbitorului cu privire la ceea ce gândesc sau simt alții. Prezumțiile sunt interpretări, o formă de a citi gândurile. De exemplu, ar fi mai corect să spui: „L-ai întrerupt pe acel client înainte de a fi terminat de vorbit și ai stat cu brațele încrucișate pe parcursul conversației", decât: „Ai fost cu siguranță stânjenită de acel client." Prima frază este precisă, în timp ce a doua implică o judecată de valoare.

Întrebarea „De unde știi acest lucru?" îi permite vorbitorului să reconecteze interpretarea dată de el comportamentului altora la comportamentul în sine. Reprezintă o provocare pentru prezumțiile emise de vorbitor. Îl încurajează să fie precis în observații și *feedback*.

Interpretare

Se poate vorbi de interpretare atunci când două afirmații sunt legate în așa fel încât ajung să înseamne același lucru. Afirmația ia forma: „Aceasta înseamnă că..."

Mi-amintesc de o situație în care m-am prezentat la un interviu pentru angajare, la Londra, cu mulți ani în urmă. Când am plecat de la interviu, dacă cineva m-ar fi întrebat ce credeam despre persoana care m-a intervievat, aș fi spus ceva de genul: „M-a ignorat." De fapt, persoana respectivă se învârtea în scaun și se uita pe fereastră de fiecare dată când îmi punea o întrebare. Convingerea mea în acel moment a fost: „Nu s-a uitat la mine, nu prezint interes pentru această slujbă." Ce nu știam atunci, dar am descoperit ulterior, când m-am alăturat departamentului, a fost că acesta era modul său de a se concentra asupra conversației. În mintea sa, nu mă ignora deloc.

Alte exemple de acest gen sunt:

- Vorbești pe un ton ascuțit. Înseamnă, cu siguranță, că te deranjez.
- Directorul a trântit ușa de perete. Am fost sigur că am greșit ceva.
- Nu zâmbești. Cu siguranță nu te distrezi.

Provocați acest tipar întrebând: „Cum de acest lucru înseamnă că...?"

- Cum adică tonul vocii îți arată că mă deranjezi?
- Cum adică faptul că directorul tău a trântit ușa de perete arată că ai greșit cu ceva?
- Cum adică faptul că nu zâmbesc arată că nu mă distrez?

Administrarea dialogului interior

Limbajul pe care îl folosiți poate consta în ceea ce le spuneți deschis altora. În egală măsură, el poate consta în ceea ce vă spuneți dvs., în gând. Puteți folosi întrebările de precizie descrise mai sus pentru **a provoca dialogul interior**, modificându-vă astfel sentimentele și experiența.

Suntem influențați de ceea ce auzim — nu numai de ceea ce ne spun alții, ci, mai ales, de ceea ce ne spunem noi înșine prin dialogul interior. Întrebările pe care ni le punem au o însemnătate aparte, deoarece inconștientul nostru adoră între-

bările și **va lucra în contul nostru** până va găsi un răspuns. Amintiți-vă situațiile în care ați uitat numele unei persoane și v-ați întrebat cine este aceasta, pentru ca după vreo câteva ore să aveți o sclipire și să vă aduceți aminte numele ei. Inconștientul a lucrat pentru dvs.

Totuși, inconștientul va lucra în contul dvs. doar dacă îi cereți acest lucru. Dacă ne întrebăm inconștientul: „De ce a mers treaba așa de prost?", el va căuta un răspuns la această întrebare și ni-l va da. Și, cel mai probabil, vom intra în depresie. Pe când, dacă ne întrebăm: „Ce-aș fi putut face altfel și ce pot învăța din această situație pentru a mă ajuta pe viitor?", vom primi un răspuns la fel de adecvat la întrebare, care ne va ajuta să învățăm mai departe, pentru a obține mai mult succes pe viitor.

Acordând atenție întrebărilor pe care ni le punem nouă înșine, putem influența considerabil starea emoțională în care ne aflăm. Starea ne influențează reacțiile, reacțiile devin obiceiuri — iar obiceiurile ne determină destinul. Nu merită, oare, să învățăm să ne administrăm capacitatea de a pune întrebări?

Încredere personală

Am fost solicitată la un moment dat de directorul tehnic al unei companii de software să îl ajut să-și îmbunătățească prezentările de nivel internațional pe care era rugat uneori să le țină. Când mi-a explicat ce dorește, am descoperit că nu avea nevoie să-l ajut în ce privea forma prezentării, ci, înainte de toate, în administrarea propriilor sale sentimente. De regulă, nu dormea bine timp de vreo trei săptămâni înaintea unei astfel de prezentări. Adesea se trezea pur și simplu bolnav fizic în dimineața unei prezentări.

Am început să explorăm conversațiile pe care le purta cu alții și cu sine, legat de aceste prezentări. Ceea ce a reieșit a fost că:

„Aceste prezentări nu merg niciodată cum trebuie. Ei se așteaptă ca eu să coordonez materialul și toate demonstrațiile tehnice. Mă stresează să țin astfel de discursuri. Știu ce vor gândi oamenii din audiență: vor gândi că stresul meu este prea evident. Vor dori să plece. Nu pot să mă relaxez. Voi avea parte de aceeași experiență de fiecare dată."

Am descoperit o serie de omisiuni, generalizări și distorsiuni în gândirea sa. În timp, am luat la rând fiecare dintre aceste fraze și le-am provocat în modul următor:

Gândirea lui	**Provocările**
„Aceste prezentări nu merg niciodată cum trebuie."	Niciodată? Nu s-a întâmplat niciodată ca una să meargă cum trebuie? Concret, cât de bine trebuie să meargă? Care prezentări nu merg bine?
„Ei se așteaptă ca eu să coordonez materialul și toate demonstrațiile tehnice."	Cine se așteaptă să coordonezi ambele lucruri? Cum anume vrei să poți administra prezentarea? De unde știi că ei se așteaptă ca tu să coordonezi și materialul și demonstrațiile?
„Mă stresează să țin astfel de discursuri."	Cum anume te stresează astfel de discursuri? Cum ai vrea să te simți?
„Știu ce vor gândi oamenii din audiență: vor gândi că stresul meu este prea evident. Vor dori să plece."	De unde știi asta? Cum de ești așa sigur?
„Nu pot să mă relaxez. Voi avea parte de aceeași experiență de fiecare dată."	Ce te împiedică să te relaxezi? Ce poți face? Cum ai vrea să trăiești această experiență? Ce s-ar întâmpla dacă te-ai relaxa?

Încetul cu încetul, am desluşit păienjenişul complex pe care singur şi-l ţesuse. Treptat, a început să-şi dea seama ce urmăreşte şi cum să-şi programeze lucrurile pentru a-şi atinge scopul.

Trei luni mai târziu, am primit de la el următoarea scrisoare:

„Dragă Sue,
Tocmai m-am întors de la o prezentare la Paris. A fost o plăcere. Mi-au plăcut demonstraţiile şi în special întrebările venite din public. Partea hardware nu a mers tot timpul cum trebuie, dar m-am folosit de ocazie pentru a le demonstra cât de repede putem soluţiona problemele, când acestea apar. Nimeni nu a părăsit sala — până la sfârşitul prezentării, cel puţin! În cea mai mare parte, am dormit bine în săptămânile dinaintea prezentării, de fapt, pot spune că familia s-a bucurat să mă aibă prin preajmă, ceea ce nu se prea întâmpla în trecut. M-am bucurat de perioada de dinainte de prezentare şi abia aştept să susţin încă una. Mulţumesc.
Al tău,
John"

Administraţi-vă dialogul exterior

Mulţi oameni au de ales: cine să ne asigure aprovizionarea, cu cine să păstrăm legătura, a cui metodă de prezentare ne place mai mult, cu cine să facem afaceri. Pentru cei norocoşi, alegerile sunt practic nesfârşite. Aşa că, mai mult ca oricând, trebuie să fim atenţi să le prezentăm altora oferte pe care aceştia le consideră atrăgătoare.

Probabil credeţi că oamenii vă aleg în funcţie de felul în care arătaţi, de produsele pe care le oferiţi, de informaţiile pe care le transmiteţi. Vă înşelaţi. În primul rând, oamenii vă aleg datorită influenţei pe care o aveţi asupra lor. În cartea sa *Seven Habits of Highly Effective People* (*Şapte obiceiuri ale oamenilor deosebit de eficienţi*), Stephen Covey vorbeşte despre moştenirea pe care o lăsăm în urmă. Ceea ce oferim, nu corectitudinea sau argumentele noastre, îi va determina pe alţii să se întoarcă după mai mult. Iar moştenirea noastră este efectul pe care îl imprimăm asupra altora prin acţiunile şi cuvintele noastre.

Aşa cum ne influenţăm pe noi înşine prin dialogul interior, aşa îi influenţăm şi pe ceilalţi prin cuvintele pe care le rostim. Iar pentru că inconştientul nostru iubeşte provocarea, întrebările noastre au o influenţă mult mai mare decât afirmaţiile noastre. **Întrebările ne urmăresc** până când găsim răspunsul, iar întrebările pe care le punem altora — la fel. Astfel, pentru a ne da seama ce stare îi inducem ascultătorului, este important să fim atenţi la întrebările pe care le punem.

Oamenii fac afaceri cu noi, aleg să fie alături de noi sau ne aleg drept furnizori mai degrabă **în funcţie de starea pe care le-o inducem**, decât de lucrurile pe care le oferim. Ei nu realizează de obicei acest lucru, dar întrebaţi-vă cu cine aţi face mai degrabă afaceri: cu cineva care vă remontează şi vă inspiră sau cu cineva care vă lasă sentimentul că lumea este întunecată şi lipsită de speranţă? Aţi alege pe cineva care vă întăreşte încrederea în sine sau pe cineva care vă aminteşte mereu de greşelile dvs.?

Pentru a alege cel mai adecvat dialog, în conformitate cu ţelurile noastre generale, avem nevoie mai întâi să ştim ce rezultate vrem să obţinem — nu atât în ce ne priveşte pe noi, cât pe persoana cu care avem de-a face.

Gândiţi-vă la următoarele scenarii şi imaginaţi-vă efectele fiecărui comportament, unul conform obiectivelor propuse, altul dimpotrivă.

Vreţi să întăriţi încrederea unui membru din echipa dvs. El vine adesea la dvs. cu întrebări:

a. Răspundeţi-i sau încurajaţi-l să găsească singur răspunsul.
b. Întrebaţi-l cum ar proceda în acea situaţie un alt membru al departamentului (care este competent în domeniul respectiv).

Vreți să încurajați pe cineva să vă aleagă drept partener de afaceri pe viitor. Vorbiți despre situația în care se află și problemele pe care le întâmpină.

a. Vorbiți-i despre fiecare dintre problemele pe care le-ați remarcat.
b. Rugați-l să-și imagineze cum s-ar prezenta situația, dacă ar fi așa cum își dorește.

Doriți ca în organizația dvs. să se cultive un spirit al învățării prin sprijinirea unui proces de oferire și receptare a *feedback*-ului. Tocmai ați primit un *feedback*.

a. Explicați de ce ați acționat în felul care a provocat *feedback*-ul respectiv.
b. Îl întrebați pe autorul *feedback*-ului ce puteți face pentru ca el să știe că ați învățat ceva din *feedback*-ul pe care vi l-a oferit.

Nu există premii pentru răspunsurile corecte. Este un lucru de bun-simț, la urma urmei, dar vă dați seama de câte ori apelați la bunul-simț? Sau, mai important, realizați cum ar fi dacă ați acționa mereu pe baza bunului-simț pe care știți că îl aveți?

SCURTĂTURĂ PENTRU PROVOCAREA LIMITĂRILOR PERSONALE

Gândiți-vă pentru moment la ceva ce v-ar plăcea să faceți pe viitor, dar nu ați făcut încă. Ar putea fi ceva simplu și pe termen scurt, precum:

- Să vă faceți ordine pe birou.
- Să scrieți o scrisoare unui prieten.
- Să citiți o carte pe care ați cumpărat-o.
- Să oferiți unui coleg informațiile pe care i le-ați promis.

Sau ar putea fi ceva mai important, precum:

- Să învățați o limbă străină.
- Să plecați în vacanța pe care v-ați dorit-o mereu.

- Să vă schimbați locul de muncă.
- Să vă întemeiați o familie.

a. Pe care dintre acestea le-ați pune în categoria „trebuie" sau „ar trebui"? Care se potrivește mai bine cu cuvinte precum „vreau" sau „pot"?
b. Alegeți o activitate cu „trebuie" și una cu „pot". Gândiți-vă la ceea ce „trebuie" să faceți. De exemplu: „Trebuie să-mi fac ordine pe birou." Ce senzație aveți când vă spuneți asta?
c. Acum încercați cu „pot". De exemplu: „Pot să învăț limba franceză." Alegeți-vă propria activitate pe care „puteți" să o faceți și repetați pentru dvs. afirmația. Spuneți fraza pe un ton încurajator. Cum vă simțiți? De obicei, „pot", spus nouă înșine într-un mod pozitiv, generează sentimente de încredere și entuziasm. Este un mod de a vă da permisiunea, de a vă reaminti de ceea ce puteți face cu adevărat.

Rezumat

Recunoscând și provocând omisiunile, generalizările și distorsiunile în tiparele de vorbire proprii și ale altora, vă îmbunătățiți nu doar felul în care comunicați, ci și capacitatea de a alege ceea ce vreți cu adevărat de la viață. **Comunicatorii înzestrați își stăpânesc propriul limbaj.** Cu cât limbajul dvs. este mai flexibil, cu atât vă puteți influența mai mult propria experiență.

Dat fiind faptul că avem tot mai puțin control asupra tiparelor evenimentelor externe, **doar în interiorul nostru mai rămâne loc pentru dezvoltare**. Învățând să folosim tehnologia, căutăm în mod constant să economisim timp și efort. Cu toate acestea, contextele în care pierdem cel mai mult timp sunt acelea în care producem asupra altora, prin limbajul nostru, un efect ce trebuie remediat. Dacă reușim să deve-

nim competenți în folosirea limbajului în funcție de nevoile noastre și ale altora, vom economisi ore, zile, luni și poate — în anumite cazuri — ani din timpul necesar pentru a ne atinge obiectivele. În ce măsură noua tehnologie vă poate oferi acest lucru?

Provocarea rațională și oportună a omisiunilor, generalizărilor și distorsiunilor din limbaj vă va repune în legătură, pe dvs. și pe ceilalți, cu propria experiență. Aceste provocări sunt un mod de a restabili asumarea și reprezintă un mod elegant de a vă împuternici, pe dvs. și pe alții, să vă sporiți numărul de opțiuni avute la dispoziție. Abilitatea de a pune întrebări este un mod de a clarifica și a influența relațiile dintre oameni.

ÎNDEMN LA MEDITAȚIE

1. Luați o bucată de hârtie și notați-vă ambițiile, precum și ceea ce vă poate împiedica să vă atingeți aceste scopuri. Goliți-vă creierul — puneți pe hârtie orice vă trece prin minte. Stabiliți-vă o limită de cinci minute și scrieți în continuare în tot acest timp.

2. Recitiți pasajul pe care l-ați scris despre dvs. Ce tipare puteți detecta? Folosiți întrebările furnizate în acest capitol pentru a provoca aceste tipare.

3. Testați-vă propriile presupuneri. Gândiți-vă la următoarele afirmații și notați-vă primele gânduri pe care vi le trezesc:

a. O prietenă de la o companie de software vă spune că are un nou director administrativ. Vă mai spune că acest director este foarte tânăr pentru această slujbă. Ce vârstă credeți că ar putea avea el?

b. Un coleg vă spune că se mută la o altă companie și că obține astfel un spor salarial considerabil. În prezent, câștigă 80.000 de dolari pe an. Cât vă imaginați că va câștiga în plus?

c. Șefa vă spune că are pentru dvs. o treabă urgentă. Când credeți că trebuie să fie gata?

d. O prietenă vă spune că tocmai și-a cumpărat o mașină nouă, foarte scumpă. Cam cât bănuiți că ar costa?

e. Un coleg vă spune că va pleca într-o lungă vacanță. Cât credeți că va fi plecat?

f. Un prieten vă invită într-o cursă lungă. Cât de lungă vă imaginați că este cursa?

Acum puneți aceleași întrebări unui prieten, coleg, membru al familiei sau șefului. În ce măsură seamănă răspunsurile?

4. Pentru a provoca tiparele de limbaj din afirmațiile următoare, ce întrebări ați pune?

a. Nu pot să mă schimb.

b. Nimeni nu mă poate ajuta.

c. Știu că ei se vor gândi că sunt nervos.

d. A făcut-o intenționat.

e. Mă enervează că ai întârziat.

f. Există un singur mod de a oferi un *feedback* constructiv.

g. Echipa mea nu-mi răspunde la indicații.

h. Această relație nu este cum ar trebui să fie.

i. Sunt supărat.

j. Mă superi.

5. Gândiți-vă la o situație recentă, în care rezultatul a depins de ceea ce ați spus, și nu ați obținut efectul dorit. Ce ați spus? Cât timp v-a luat să rezolvați problema (presupunând că ați rezolvat-o)? Ce altceva ați fi putut spune?

6. Acum gândiți-vă la o altă situație care a fost influențată considerabil de cuvintele pe care le-ați spus și în care rezultatul v-a depășit așteptările. Cum a fost afectat rezultatul de spusele dvs.? Cum v-ați putea depăși așteptările în alte contexte din viața dvs., într-un mod similar?

Un psihoterapeut avea convingerea că multe dintre problemele cu care oamenii veneau la el erau caracterizate de existența peștilor în visele lor. Într-o zi, s-a prezentat un pacient și au început să discute despre problemele acestuia.

— Spune-mi, zise psihoterapeutul, ai visat azi-noapte?

— Se poate să fi visat.

— Spune-mi, în visul tău era un râu?

— Nu cred, răspunse clientul.

— Ei, exista măcar vreo apă, dacă nu un râu?

— Se poate să fi fost.

— Era un bazin în pământ?

— Nu pot fi sigur, dar e posibil.

— Dar în bazinul ăsta, nu cumva era un pește?

— Nu pot exclude această posibilitate, se poate să fi fost și-un pește.

— Aha! exclamă psihoterapeutul. Știam eu!

CAPITOLUL 7

Limbajul hipnotic

„Păşeşte uşor, pentru că păşeşti pe visele mele."

W. B. YEATS, *He Wishes for the Cloths of Heaven*

Uneori, oamenii își exprimă îngrijorarea cu privire la partea de „programare" din denumirea de programare neuro-lingvistică, deoarece aceasta poate fi asociată cu manipularea și cu spălarea creierului. Având în vedere faptul că NLP este un instrument puternic, ei au dreptate să fie îngrijorați. Abordarea mea în afaceri constă în a conștientiza inconștientul, dat fiind faptul că a fi conștient înseamnă a putea face alegeri. De asemenea, consider că această abordare este în acord cu scopul afacerilor, acela al împuternicirii și dezvoltării indivizilor prin conștientizare și alegere.

Adevărul este că **îi programăm pe ceilalți oameni, ca și pe noi înșine, în cea mai mare parte a timpului**, și acesta este un aspect interesant. Ne manipulăm propriile reacții, ca și pe ale altora, și ne spălăm noi înșine creierele și ele ne sunt spălate de alții aproape în fiecare moment al zilei. Problema este că fără conștientizare și fără instruire tindem să facem acest lucru cu stângăcie și adesea într-un mod nepotrivit cu ceea ce dorim să obținem.

Într-un grup al cărui membru eram, discutam despre o întrunire importantă, la care trebuia să participăm. Liderul grupului ne-a privit fintă și a spus: „Nu fiți îngrijorați..."

Inconștientul nostru se supune comenzilor — într-o propoziție, căutăm comenzile și ignorăm restul. În propoziția li-

derului, era întipărită foarte clar o comandă: „Fiți îngrijorați!" Eu nu am fost îngrijorat până când liderul grupului nu a spus acest lucru! Dacă eu vă spun: „Orice ați face, nu vă opriți acum", v-aș da de fapt comanda să „vă opriți acum".

Ieșisem să iau prânzul cu fiii mei, iar la o masă alăturată stătea o familie — mama, tatăl și o fetiță de vreo 4 ani, îmbrăcată impecabil, într-o minunată rochiță din șifon roz. Fetița s-a comportat ireproșabil cât timp a durat prânzul. La desert, tatăl a comandat pentru ea un imens* milkshake *cu ciocolată, adus la masă însoțit de un pai mare. După ce chelnerița a așezat milkshake-ul în fața fetiței, tatăl i-a spus răspicat: „Sub nici o formă, să nu sufli prin pai!" Vă las pe dvs. să vă imaginați ce s-a întâmplat mai apoi!

Este *nevoie* să știm cum folosim deja aceste tipare ale limbajului hipnotic. Astfel, putem învăța cum să fim mai respectuoși cu noi înșine și cu ceilalți, alegând limbajul care să sprijine ceea ce dorim.

Istoria limbajului hipnotic în NLP

Când John Grinder și Richard Bandler au pornit în explorarea structurii excelenței, s-au inspirat din activitatea unor psihoterapeuți de marcă. Unul dintre cei după care s-au inspirat a fost Milton Erickson. Studiindu-l pe Milton Erickson, au învățat despre puterea vocii și despre influența limbajului, în special a limbajului hipnotic. Rezultatele acestei activități au devenit cunoscute sub denumirea de „Modelul Milton". Ca să citâm din cartea lui John și Richard, *Trance — Formations (Transa — Formări)*, Modelul Milton îi furnizează utilizatorului moduri de „a fi vag într-un mod artistic". Acest tip de exprimare îi permite celui care comunică să facă afirmații specifice și totuși suficient de generale pentru a avea un ritm adecvat experienței ascultătorului, indiferent de mesaj. Acesta este opus modelului de precizie discutat în capitolul 6, creat astfel încât să expliciteze cât mai mult experiența. Modelul Milton îi oferă utilizatorului o structură de limbaj în care este omis aproape întreg conținutul concret.

Limbajul hipnotic a fost folosit inițial de psihoterapeuți din următoarele motive:

- Stimulează stările alterate de conștiință — transa.
- Le permite terapeuților să înlăture rezistența conștientului.
- Le permite ascultătorilor să înțeleagă limbajul în felul lor și astfel să se apropie de resursele lor interioare.
- Evită rostirea unui lucru care ar putea să nu se potrivească cu semnificația specifică dată de ascultător situației, motiv pentru care este potrivit pentru construirea relației.

Aplicații în afaceri

Dacă sunteți convinși că limbajul hipnotic (limbajul de inducere a transei) este rezervat psihoterapeuților, mergeți la o prezentare obișnuită de afaceri și veți observa că majoritatea audienței este în transă!

Înainte de toate, aș dori să subliniez că nu este atât vorba despre introducerea limbajului hipnotic la locul de muncă — acolo el este deja folosit din plin, cel mai adesea inadecvat —, ci mai degrabă despre a fi atenți la tiparele de limbaj pe care trebuie să le folosim și să le alegem astfel încât să se potrivească scopului nostru și să ne conducă la o situație de tipul câștig/câștig. Dacă luați o prezentare sau un raport de afaceri, mai mult ca sigur că veți găsi mai multe tipare de limbaj hipnotic decât oriunde în altă parte. Folosirea limbajului vag (și e mai probabil să fie un limbaj vag la modul „grosolan", decât vag „artistic") evită confruntarea și provocarea. Dacă este atât de vag pentru dvs. încât nu știți ce înseamnă, e mai bine să-l ignorați decât să-l provocați — și pentru mulți oameni din domeniul afacerilor aceasta ar fi opțiunea care conferă cea mai mare siguranță.

Citez dintr-un articol apărut recent într-o revistă de afaceri:

De aceea, având-se în vedere absența oricărei dovezi obiective din partea susținătorilor inițiali ai ipotezei, precum și eșecul investigațiilor empirice ulterioare de a veni în ajutorul acesteia, în acest moment ar fi mai bine să se concluzioneze că ipoteza prin care se afirma că oamenii reprezintă lumea lor nu are și nu a avut vreodată substanță...

Acesta este un limbaj copleșitor de vag și de hipnotic și citatul este preluat chiar dintr-un raport care urmărește sublinierea ineficienței NLP! Mai mult, autorul pare să nu fie conștient de tiparele propriului său limbaj și de efectele acestor tipare asupra cititorului.

Care sunt capcanele pe care le putem evita prin învățarea limbajului hipnotic?

- Putem alege momentul în care dorim să inducem o transă și, mai important, când *nu* dorim să facem acest lucru.
- Putem menține și întări o relație, fiind conștienți de efectul cuvintelor noastre.

Directorul executiv discuta despre stilul de **coaching** *pe care ar fi dorit să-l adopte și restul membrilor consiliului administrativ. Deși credea că dorea să încurajeze aplicarea unui stil de* **coaching** *în afaceri, nu renunțase la dorința de a găsi o cale să-i „îndrume" pe oameni astfel încât ei să ajungă la aceeași concluzie! În mod repetat, le punea membrilor consiliului întrebări de genul: „Ce ar trebui să întreb ca să fiu sigur că el [persoana îndrumată] va ajunge la concluzia corectă?" sau „Cum să-i spun acest lucru astfel încât ea să-și dea seama ce vreau?" Efectul acestor întrebări a fost acela de a-i irita pe ceilalți membri ai consiliului, care doreau un stil de* **coaching** *mai liber, mai dechis. Așa că spiritele prezente la întrunire s-au încins.*

Directorul nu făcea decât să folosească întrebări ce conțineau supoziții puternice. Ceilalți membri ai consiliului nu-i împărtășeau supozițiile, însă nu știau cum să demonteze întrebările, astfel încât să le poată provoca. Acesta este un tipar de limbaj hipnotic despre care voi vorbi ceva mai târziu în acest capitol.

Așadar, argumentele *pentru* folosirea competentă a limbajului hipnotic sunt următoarele:

- Putem alege limbajul adecvat rezultatelor pe care dorim să le obținem.
- Putem respecta interpretările unice date unei situații de alți oameni, în special atunci când nu cunoaștem contextul.
- Putem recunoaște când ceilalți oameni folosesc față de noi un limbaj hipnotic și atunci putem să-l provocăm.
- Putem crea un spațiu pentru alții în limbajul nostru (eventual pentru cineva pe care îl îndrumăm), astfel încât ei să se inspire din propriile resurse mai degrabă decât să depindă de răspunsurile noastre. În acest fel putem ajuta la crearea încrederii și a respectului de sine.

Ambiguitatea

Un participant la unul dintre cursurile mele din Danemarca făcea un exercițiu de **coaching**. *Eu eram cea cu care își exersa abilitățile de chestionare; el explora modul în care îmi gândeam rolul în diferite contexte. M-a întrebat: „Cine crezi că ești?" și era pe punctul să adauge: „în contextul muncii tale". Din cauza accentului și a modului în care a subliniat cuvintele, eu am auzit ceva de genul: „Cine te crezi?" Sensul dat de mine acestei întrebări a fost: „Ce drept ai să gândești astfel despre tine?" Sunt sigură că nu asta dorise el să spună, dar faptul că eu am dat acest sens întrebării denota că a avut o semnificație mult mai puternică pentru mine decât întrebarea originală. Am început să țin cont de aroganța pe care o comunicam prin modul meu de a fi.*

Ambiguitatea este un aspect important al limbajului hipnotic. Aceasta produce dezorientare și îi lasă loc ascultătorului să-și creeze propriul înțeles, un înțeles pentru care ți-ar trebui mult timp să-l descoperi la nivel conștient. Semnificația faptului de a-l încuraja pe ascultător să găsească propriul lui înțeles este aceea că ascultătorul se va implica la un nivel mai înalt în orice sens găsit de el decât în oricare altul pe care i l-ai putea oferi tu.

Întrebările și comenzile întipărite

În exemplul de la începutul acestui capitol, povesteam despre tatăl care i-a spus fiicei sale să nu sufle prin pai. Propoziția sa avea întipărită o comandă: „SUFLĂ PRIN PAI." Inconștientul nostru este foarte supus; el detectează orice comandă din conversație și caută să o ducă la îndeplinire. Deci, auzind acest lucru, fetița a făcut exact ceea ce inconștientul său a crezut că i se spusese să facă atunci când ea a suflat în pai.

Cuvintele ne modelează experiența exterioară. Când noul șef al soțului meu a spus echipei sale că „nu trebuie să piardă afacerea cu acest client", a oferit inconștientului lor o structură de gândire care i-ar fi putut duce la eșec.

Cuvintele ne sculptează lumea interioară și, ca urmare, ne modelează și lumea exterioară. Ceea ce ne spunem nouă înșine (dialogul nostru interior) influențează ceea ce vedem, auzim și simțim. În același mod, cuvintele pe care le rostim nu ne influențează doar pe noi înșine, ci și pe ascultătorii noștri. Este vital să ne asumăm responsabilitatea pentru efectul pe care îl creăm prin limbajul nostru, dacă dorim să ne sporim semnificativ influența. Cu alte cuvinte, înțelesul comunicării noastre este dat într-adevar de efectul său. (Vezi capitolul 9 pentru a afla mai multe despre acest lucru.)

Putem întipări comenzi pozitive sau negative. Iată câteva exemple de comenzi pozitive:

- Puteți începe să vă *relaxați.*
- Mă întrebam cum ați putea găsi *o cale de a privi înainte.*
- Nu știu dacă *vă veți simți motivat.*

Și iată câteva exemple de comenzi negative, care, atunci când sunt depistate de inconștientul nostru, sunt reduse la stadiul de comandă:

- Nu te *gândi prea profund la ce-ai putea învăța.*
- În nici un caz nu trebuie *să fii conștient de ceea ce spui.*

Probabil că deja ați început să vă gândiți la câteva exemple neadecvate pe care le-ați auzit. De exemplu, a venit cineva la dvs. și v-a spus: „Nu te *îngrijora*, totul va fi bine", când de fapt ceea ce intenționase să comunice era: **„Te poți relaxa acum"**?

De asemenea, puteți întipări o întrebare îndemnându-l delicat pe ascultător să vă dea un răspuns:

- Eram curios să aflu *ce îți dorești de la această întrunire.*
- Mă întrebam *ce ți-ar plăcea să bei.*

Cei mai mulți oameni vor răspunde la întrebare fără ca măcar să-și dea seama că nu au fost întrebați direct. Sunt obișnuiți cu un stil de conversație plin de respect și permisiv. Acest stil de interogare este adecvat atunci când aveți de-a face cu o persoană care-ar putea fi foarte sensibilă, să spunem, într-o ședință de evaluare sau de *coaching*, sau cu cineva care este agitat la un interviu, când întrebările directe l-ar putea face să-și piardă cumpătul.

Chiar săptămâna aceasta, la unul dintre cursurile mele, am auzit un participant spunându-i altuia (care dorea să stabilească o relație nouă): „O astfel de gândire te face să te* simți mai singur?*" Dacă ar fi fost conștient de efectul pe care și-l dorea, ar fi spus: „O astfel de gândire te face să te* simți mai conectat?*" Sau ar fi putut pune o întrebare deschisă: „Cum te simți când gândești în acest fel?"

Putem sprijini receptarea ca atare a întrebărilor sau a comenzilor întipărite marcându-le prin felul în care le prezentăm. De exemplu, înainte și după comanda întipărită putem face o pauză; sau o putem marca prin ridicarea sprâncenelor sau o mișcare a mâinii. Dacă modalitatea noastră de marcare este una subtilă, ea va fi percepută, dar nu va fi detectată la nivel conștient. Utilizarea adecvată a întrebărilor și comenzilor întipărite poate fi o cale elegantă de a obține informații, dar și o formă respectuoasă de influențare. Știu că exersând puțin veți reuși...

O cale foarte nimerită de a transmite un mesaj fără ca acesta să întâmpine vreo rezistență la nivel conștient **este includerea unui citat** într-o propoziție.

De exemplu, îi puteți descrie unui client o conversație avută cu un alt client al dvs., explicându-i faptul că celălalt interlocutor găsea că este dificil să delegi responsabilitatea. Apoi puteți aminti că i-ați spus acelei persoane: „Vă veți descoperi adevăratul potențial doar atunci când veți învăța să lăsați din mână controlul." De fapt, i-ați spus ceea ce era între ghilimele persoanei cu care discutați acum, dar ați evitat să vă asumați răspunderea pentru mesajul transmis. Efectul acestei acțiuni este acela că ascultătorii nu pot contesta istorioara, precum și probabilitatea ca ei să ia citatul ca și cum li s-ar aplica lor, fără să aibă motiv să conteste dreptul dvs. de a li-l oferi lor personal. Acest lucru este util în cazul în care aveți de-a face cu persoane care preferă să intre în dispută și să nu accepte ceea ce spun ceilalți.

Presupuneri

Probabil că v-ați întrebat, în timp ce citeați acest capitol, cum puteți folosi aceste tipare ale limbajului în activitatea dvs. de zi cu zi.

Fraza de mai sus este un exemplu clasic de limbaj hipnotic. Faptul dat este că ați citit această frază (doar dacă nu cumva vă citește altcineva sau ați găsit o altă modalitate de obținere a informației din această frază). Eu am legat de acest fapt o reacție pe care mi-aș dori să o aveți, anume să vă puneți întrebări. Și v-am sugerat să vă întrebați cum anume puteți folosi aceste tipare de limbaj în activitatea de zi cu zi. Întrebarea pusă de mine este cum puteți folosi aceste tipare. Remarcați faptul că m-am bazat pe următoarele presupuneri:

- Că puteți folosi aceste tipare de limbaj.
- Că le puteți folosi în activitatea de zi cu zi.

- Că doriți să le utilizați în activitatea de zi cu zi.
- Că există tipare de limbaj.
- Că vă puteți pune întrebări referitoare la acestea.
- Că veți dori să vă puneți întrebări referitoare la acestea.

Acceptând afirmația de la început, acceptați simultan toate aceste presupuneri. **Presupunerile sunt o formă puternică de influență.** Folosite în mod eficient, vă pot accelera progresul în urmărirea unui rezultat. Folosite în mod inadecvat, îl vor irita și îl vor provoca pe ascultătorul dvs., chiar dacă acesta nu va ști întotdeauna ce a provocat acest efect. Valoarea cunoașterii acestor tipare constă în aceea că veți deveni conștient de ceea ce funcționează în cazul dvs., ca și în cazul celorlalți. Deținând această conștientizare, dețineți și mijloacele de a explica ceea ce se întâmplă, ca și cuvintele prin care puteți acționa diferit.

Presupunerile sunt foarte eficiente în programele de instruire, când vă doriți ca grupul să accepte anumite premise pentru dezvoltarea lor. De exemplu, dacă doriți ca membrii unui grup să învețe să-și ofere *feedback* unul altuia, nu îi întrebați dacă doresc să ofere *feedback*, ci *cum* vor să ofere *feedback*. Le-ați dat de ales, dar nu în ce privește acele aspecte pe care le considerați nenegociabile. Acesta este motivul pentru care în *coaching* este foarte important să fii atent la limbajul pe care îl folosești. Una este să întrebi pe cineva: „*Te poți* implica în etapa următoare?", și alta „*Cum* te poți implica în etapa următoare?" — recunoașteți că există o mare diferență.

Pentru a afla ce anume se presupune într-o afirmație și dacă ea este sau nu deschisă la întrebări, putem face un test simplu. Să luăm o afirmație simplă: „Colin a cosit iarba." Dacă negăm acest fapt, atunci propoziția sună astfel: „Colin nu a cosit iarba." Rămân încă adevărate următoarele:

- Colin există.
- Iarba există.
- Colin ar fi putut cosi iarba.

- Iarba poate fi cosită.
- Este de aşteptat ca iarba să fie cosită de Colin.

Într-un exemplu anterior, când directorul a întrebat: „Cum pot îndruma oamenii astfel încât ei să ajungă la concluzia corectă?", el presupunea că:

- Există o concluzie.
- Există o concluzie corectă.
- Are dreptul să îndrume oamenii.
- Este capabil să îndrume oamenii.
- Are dreptul să îndrume oamenii pentru ca ei să ajungă la o concluzie corectă.

Acesta este un limbaj puternic atunci când este folosit de comunicatori care ştiu ce anume nu vor să fie întrebaţi. Deseori, comunicatorul nu-şi dă seama ce anume presupune (în special atunci când nu conştientizează sau când nu a dobândit o competenţă în folosirea acestor tipare). **Descoperim ce fel de control deţinem** şi ce alegeri ne-ar putea scăpa cu ajutorul cunoaşterii supoziţiilor.

Pe măsură ce scriam acest capitol, mi-am dat seama că îmi stabilisem un anume rezultat, de a lua decizia asupra cărei opţiuni mă voi opri pe viitor, având la dispoziţie două oportunităţi importante. Mi-am dat seama că am presupus că trebuia să fie ori una, ori alta. Doar dându-mi seama de acest lucru am descoperit că pe viitor nu trebuia să cred că o să fie ori una, ori alta, ci că puteau fi amândouă.

Iată alte câteva exemple de propoziţii şi întrebări ce conţin presupuneri:

- Probabil că te întrebi cine o să se ofere voluntar pentru acest proiect.
- Vreţi să luaţi loc în timp ce noi o să ne uităm peste acest raport?
- Probabil că te întrebi ce departament îşi va atinge primul obiectivul.

- Cum putem investi cu responsabilitate diferite persoane, astfel încât acestea să aibă sentimentul de proprietate asupra afacerii?

Unele activităţi tradiţionale de vânzări includ supoziţii, de exemplu: „Doriţi să daţi comanda acum sau la sfârşitul săptămânii?" În ce mă priveşte, acesta este un exemplu de folosire inadecvată şi depăşită a presupunerilor. Unul dintre factorii care hotărăsc dacă o afirmaţie este adecvată sau nu se referă la dreptul de a face presupuneri. Un vânzător are dreptul să presupună că veţi face o comandă? Nu cred, drept pentru care consider ofensator acest stil de interogare. Totuşi, nu pot presupune ce credeţi dvs. despre acest lucru!

Realizaţi câte afirmaţii de acest gen suportaţi fără să vă daţi seama?

Distorsiuni

Eu sunt împotriva fumatului, iar una dintre colegele mele, care nu-mi împărtăşeşte punctul de vedere, este conştientă de ceea ce simt. Am purtat discuţii pe această temă, în timpul cărora fiecare a încercat să o convingă pe cealaltă că ea are dreptate. De curând, i-am trimis un e-mail acestei colege, în care i-am vorbit despre un prezentator pe care-l admiram foarte mult şi pe care-l întâlnisem pentru prima oară. Colega mea îl cunoştea şi mi-a răspuns că şi ea îl admiră foarte mult şi că tot timpul acest prezentator a fost o persoană foarte atentă, chiar şi în momentele neoficiale, cum ar fi o pauză de fumat. Când am citit asta, am resimţit un conflict interior şi, pentru început, nu am fost sigură despre ce era vorba. Apoi, mi-am dat seama că acea colegă a mea legase un lucru agreabil (admiraţia pe care o simţeam faţă de coleg) de unul pe care nu-l aprobam (fumatul).

Colega mea a folosit o formă de ancorare inconştientă (vezi capitolul 12), care funcţionează foarte eficient dacă dorim ca două lucruri să fie puse în legătură. Totuşi, dacă pentru noi nu este bine ca acele două lucruri să fie reunite, dis-

torsiunea ne induce o rezistență interioară, în genul aceleia resimțite de mine la citirea e-mail-ului.

Totuși, așa cum am scris în capitolul 12, ancorarea este un instrument important și spontan. Îl putem folosi pentru noi înșine sau atunci când îi sprijinim sau îi îndrumăm pe alții, punând în legătură ceva care se petrece sau este adevărat pentru ei cu ceva la care dorim să reacționeze. De exemplu:

- Citiți această propoziție și vă întrebați ce alte forme de limbaj hipnotic mai există.
- Luați seama la aceste informații și doriți să știți cum puteți pune în practică aceste tipare pentru a vă ajuta în ceea ce faceți.

În aceste două exemple, folosirea conjuncției „și" influențează prin realizarea unei conexiuni între cele două componente ale frazei. Procesul este următorul: **afirmați ceva la care ascultătorul va spune în mod firesc „da"** în gândul lui, după care imediat, fără pauză, îi prezentați o altă idee (nefactuală). Este ca și cum ați face pe cineva să deschidă ușa pentru a primi un colet comandat de el și, o dată ce ușa s-a deschis, începeți o discuție despre vreme!

Alte forme pe care le poate lua această alăturare:

- Stând aici, ascultând ceea ce am de spus, puteți începe să vă întrebați cum vi se aplică dvs. ceea ce spun.
- *În timp ce* discutăm acest lucru, puteți începe să vă gândiți cum vom continua.

Și o formă mai puternică a acestui tip de conexiune:

- Stând aici și ascultând, *vă veți da seama* cât de multe aveți de învățat.
- Urmărirea acestei prezentări *necesită din partea dvs.* relaxare și concentrare atentă asupra a ceea ce avem de spus.
- Modul în care respirați *vă face* să începeți să vă relaxați complet.

Din experiență vă pot spune că dacă motivația din spatele afirmațiilor dvs. se înscrie natural pe linia principiului câștig/câștig și este percepută ca atare de ascultător, acest gen de afirmații va fi acceptat și va accelera progresul către un rezultat de ambele părți. Dacă lucrurile nu stau tocmai așa — dacă o asemenea afirmație este folosită în scopul de a manipula pe cineva, împotriva voinței sale —, atunci chiar dacă ascultătorul nu știe ce anume nu este în regulă, va sesiza acest lucru. El poate avea față de dvs. sau față de ceea ce spuneți **o reacție instinctivă de genul „ceva nu este în regulă"**.

Citirea gândurilor

Probabil că vă întrebați ce o să spun în continuare.

Afirmând acest lucru, vă citesc gândurile. Oricum, dacă *chiar* vă întrebați sau dacă e plauzibil faptul că v-ați *putea* întreba sau ați putea opta pentru acest lucru, atunci vă înscrieți pe această cale. Citirea gândurilor apare atunci când acționați sau vorbiți ca și cum ați cunoaște experiențele interioare ale celeilalte persoane. La fel ca toate celelalte tipare, și acesta vă poate fi de ajutor și poate reprezenta o experiență folositoare, ori poate fi distrugător și dominator. (Și decât să presupuneți că acestea două sunt singurele efecte pe care le poate avea acest tipar, puteți să vă gândiți de asemenea ce alte posibilități mai există!)

Iată câteva exemple de citire a gândurilor:

- Probabil că vă întrebați ce puteți face în legătură cu asta.
- Mă aștept să aveți un răspuns.
- Știu ce veți răspunde dacă îți spun.
- Următorul tău pas este previzibil.
- Te-ai putea gândi ce rezultate ai putea obține.

Îmi amintesc de o călătorie cu mașina prin Londra, împreună cu o colegă. A fost ca și cum de-abia ar fi așteptat ocazia să-mi spună (fără

întrerupere) ce-i trecea prin minte. Aproape pe întreg parcursul călătoriei, ea mi-a tot spus ce ar trebui să fac cu oportunitățile pe care le aveam și cu afacerea mea și ce trebuie să fac pentru mine însămi. Efectul acestei citiri a gândurilor și a limbajului puternic, plin de cuvintele „ar trebui" și „trebuie", a fost acela că m-am simțit ca și cum aș fi fost pusă la țintă. Eram epuizată mental și m-am simțit ușurată când am ajuns la destinație!

Rezumat

Este important să conștientizăm tiparele limbajului hipnotic. Pe baza acestei conștientizări putem alege tiparele pe care vrem să le folosim cu ceilalți, putând opta pentru acelea care ne sprijină cel mai mult în atingerea unor rezultate satisfăcătoare pentru ambele părți. De asemenea, putem detecta ce nu funcționează cum trebuie și putem selecta modalități alternative de satisfacere a nevoilor noastre și ale celorlalți.

ÎNDEMN LA MEDITAȚIE

1. Luați o mostră de comunicare scrisă pe care ați transmis-o recent. Poate fi o scrisoare, un e-mail, un referat. Selectați trei sau patru propoziții, în special dintre acelea care conțin sugestii sau recomandări. Transformați propozițiile în negativul lor și faceți o listă cu supozițiile pe baza cărora ați făcut afirmațiile. Câte dintre supoziții le-ați folosit în mod conștient și câte nu? Ce deduceți de aici?

2. Identificați o persoană cu care nu v-ați putut înțelege atunci când ați purtat o conversație. Notați câteva lucruri tipice pe care vi le-a spus. Ce tipare de limbaj hipnotic a folosit (dacă a folosit)?

3. Gândiți-vă la cineva care opune rezistență la orice sugestii pe care i le faceți. Amintiți-vă cum anume i-ați făcut

aceste sugestii; ce opțiuni aveți acum pentru a ajunge în mod eficient la o poziție câștig/câștig?

4. Identificați trei situații în care credeți că folosirea limbajului hipnotic vă va ajuta să ajungeți la rezultate satisfăcătoare de ambele părți.

Aseară mă uitam la televizor la un meci de fotbal. Jucătorii unei echipe purtau echipament colorat, indicând faptul că reprezentau echipa-gazdă, în timp ce ceilalți purtau echipament alb. Nici una dintre echipe nu se departajase prin scor, așa că jocul părea echilibrat. Cei mai mulți jucători deveniseră de curând jucători profesioniști, cu excepția a doi dintr-o echipă. Dau acest exemplu pentru a ilustra felul în care credințele noastre ne influențează rezultatele. Fiecare echipă are o anumită convingere cu privire la performanța capacității sale de joc. Iar fiecare jucător are de asemenea o convingere în ce privește propria sa competență. Acestea pot să fie întemeiate sau nu. Adevărul este că, probabil, fiecare dintre acești jucători a fost animat la un moment dat de convingeri foarte înalte privitor la competența sa. Nici un jucător nu ar putea juca într-o echipă de profesioniști fără să-și fi demonstrat capacitatea de a învinge. Și așa cum știm cu toții, convingerile preced și reflectă competențele — încă de pe vremea când jucătorii respectivi jucau fotbal în liceu sau în facultate. Nu există nici o îndoială că, la un moment dat, fiecare a fost sigur de competența sa, a crezut în faptul că poate și dorește să câștige. Fiecare știa și își amintea cum să câștige. Ei bine, în meciul de aseară, ambele echipe au demonstrat că acum convingerile lor erau diferite — convingerea lor era aceea că nu puteau să-și folosească competența. Păreau să fi uitat ce credeau despre competența lor și cum o pot folosi. Meciul a demonstrat foarte bine vechea zicală care spune „folosește ceea ce ai, căci de nu, îl vei pierde". Ambele echipe s-au străduit să piardă ceea ce aveau.

Așa că am început să mă întreb dacă toți acei jucători, cu excepția celor doi, uitaseră de convigerile lor privind propria competență și unde anume erau depozitate acestea. Unul dintre jucători nu marcase nici un gol tot anul și acesta era al doisprezecelea meci; amnezie dusă la extrem. Și totuși, uneori, când privești înlăuntrul tău, devine foarte dificil să fii obiectiv. Multe par să fie în pericol dacă-ți pierzi capacitatea perceptivă, nu-i așa?

Aşadar, m-am întrebat: unde se stochează obiectiv, imparţial convingerile despre înalta competenţă? Şi dintr-o dată, am realizat: mingea! În definitiv, cine marchează mai multe goluri decât oricare dintre jucători? Mingea! Cine e prezentă în fiecare atac şi la fiecare pasă de gol? Mingea! Ea este bogatul depozit al atâtor amintiri despre cum să joci bine, să marchezi şi să învingi. Pur şi simplu întreabă mingea, pentru că ea ştie cum să marchezi şi să învingi, ea a făcut acest lucru pentru mulţi jucători şi pentru multe echipe şi fiecare jucător care a marcat duce cu sine această cunoaştere. Urmează mingea şi las-o să-ţi spună cum să te ghideze către înscriere. Pentru a învinge, ai nevoie doar de o minge.

Povestire reprodusă autorizat din *Hypnotic Language*, de John Burton & Bob Bodenheimer

CAPITOLUL 8

Metafora: cheia inconştientului

„Abordarea cărţii ca un ascultător m-a forţat să iau în considerare teribila putere a metaforei şi cât de profund ne năruie ea aşteptările de a o stăpâni."

KATHLEEN NORRIS, *The Cloister Walk*

În capitolele anterioare, am explorat influenţa tiparelor de gândire — vizuală, auditivă şi senzitivă — asupra felului în care comunicăm şi, ca urmare, efectul pe care îl avem asupra ascultătorilor noştri. De asemenea, am arătat cum înţelesul comunicării noastre poate fi supus unui proces de omisiune, distorsionare sau generalizare, înainte ca el să devină conversaţie cu noi înşine sau cu alţii. Calitatea acestei conversaţii are impact asupra experienţei noastre. Se întâmplă atât de multe lucruri în mintea noastră de care adesea nu suntem conştienţi. NLP ne oferă căi de a accesa şi utiliza mult mai multe dintre resursele gândirii noastre decât simpla gândire la nivel conştient. Una dintre căile în care ne putem inspira din aceste resurse este metafora.

Metafora este esenţa gândirii; de exemplu, ne putem gândi la viaţa noastră ca la „un covor de trandafiri", la munca noastră ca la „o luptă", la timpul nostru liber ca la un „spectacol de divertisment". De curând, unul dintre clienţii mei se descria pe sine ca fiind prins „între ciocan şi nicovală". Indiferent de metaforă, ea se iveşte dintre cuvintele şi expresiile pe care le folosim şi influenţează experienţa noastră şi a celorlalţi privind conversaţiile şi situaţiile.

Metaforele ne umplu viața. Sunt simbolurile a ceea ce ne spune inconștientul. Atunci când nu-l ascultăm, subconștientul ne trimite treptat semnale, mesajul ajungând să se materializeze în cele din urmă în simptome fizice sau boli. Visele noastre sunt metafore și un mijloc prin care inconștientul comunică cu noi. Cuvintele noastre sunt metafore; uneori, ele conțin într-adevăr ceea ce dorim să comunicăm, iar alteori ele comunică ceea ce am dori cu adevărat, dar nu îndrăznim să comunicăm. Pe măsură ce învățăm să ascultăm de metaforele din viața noastră, ne putem folosi mai mult de puterea inconștientului.

Toate metaforele pe care le alegem sunt foarte puternice și ne pot influența experiența.

„Metaforele și modelele mentale sunt instrumentele pe care le folosim în conturarea realităților noastre."

Michael Lissack și Johan Roos, *The Next Common Sense*

Metaforele se regăsesc în viața fiecăruia: de la povestea dinainte de culcare și parabolele biblice până la ceea ce rostim zi de zi și la felul în care gândim despre noi înșine, despre afacerea noastră, despre viața noastră. Publicitatea este metaforă. **Metaforele pot fi încântătoare, ispititoare și fascinante.** Atunci când sunt dezvoltate și relatate în mod constructiv, efectele lor pot fi edificatoare și pline de forță. Totuși, folosite în mod neechibzuit, pot fi distructive și perturbatoare. Înainte de toate, metaforele sunt realitatea noastră interioară. Cert este că, dacă dorim să ne maximalizăm potențialul, trebuie să învățăm să ascultăm și să interpretăm metaforele prin care trăim.

Metaforele pot fi cuvinte singulare, expresii sau povestiri. A înțelege cum să construiești și să relatezi o povestire metaforică înseamnă a ști să **influențezi cu eleganță și respect**. Milton Erickson a fost un maestru al metaforei. A fost, de asemenea, un maestru al schimbării. Metodele folosite pentru a aduce modificări în terapie sunt la fel de puternice și în inducerea schimbărilor în afaceri.

În continuare, vă prezint una dintre povestirile sale pentru a explica modul în care lucra cu clienții săi:

Într-o zi, un cal necunoscut a pătruns în curtea fermei la care am copilărit. Nimeni nu știa de unde venea, pentru că nu avea nici un semn prin care să poată fi identificat. Nici nu se punea problema să păstrăm calul — cu siguranță că aparținea cuiva.

Tatăl meu a hotărât să-l ducă la casa sa. A încălecat pe cal și l-a dus pe drum, sperând pur și simplu că instinctul calului îl va conduce spre casă. Intervenea numai atunci când calul părăsea drumul să pască iarbă sau să o ia pe câmp. În aceste cazuri, tata îl îndruma ferm spre drum.

Astfel, calul a fost returnat în scurt timp proprietarului. Acesta a fost foarte surprins să-și revadă calul și l-a întrebat pe tata: „Cum ați știut de unde venea calul și că este al nostru?"

Tata i-a răspuns: „Eu n-am știut, calul a știut! Tot ce am făcut a fost să-l țin pe drum."

Această povestire nu ilustrează doar modul în care Milton Erickson lucra cu pacienții săi, ci și modul în care este aplicată astăzi NLP. Acordând îndrumare doar atunci când este nevoie, NLP respectă faptul că fiecare individ deține toate resursele necesare pentru rezolvarea problemelor proprii. Având la dispoziție spațiul necesar și încurajarea de a vă folosi propriile resurse, veți găsi cu siguranță soluții adecvate la situația dvs. Există șanse mult mai mari ca dvs. să vă implicați în folosirea unor asemenea soluții și ca ele să funcționeze pentru a obține rezultatul dorit.

Când avem de-a face cu o metaforă, fiecare dintre noi îi dă o anume interpretare, plină de înțeles pentru sine. Și mai important este faptul că inconștientul nostru este acela care conferă sens — astfel, metaforele depășesc rezistența conștientă și îmbrățișează inconștientul. Dacă vă întâlniți cu cineva care nu ia în considerare ceea ce spuneți, încercați să-i relatați o povestire, o parabolă care să reflecte ceea ce doriți să-i transmiteți.

Un director al unei firme amenințate cu falimentul s-a confruntat cu sarcina inevitabilă de a anunța unul dintre departamente că în următorii doi ani forța sa de muncă va trebui să fie înjumătățită. Aceasta

însemna că 2 000 de oameni erau în plus. Toți erau speriați și tensionați. Zvonurile despre reducerile de personal se răspândiseră deja în firmă și părea puțin probabil că angajații mai doreau să asculte ce are de spus directorul, lăsându-l să se zbată singur în ce privea reducerea de personal.

Directorului îi păsa de angajații săi și i se părea că ar exista o posibilitate de salvare a firmei dacă toți s-ar gândi și ar coopera în acest sens. El compara afacerea cu un bulgăre de zăpadă care se rostogolește la vale, acumulând tot mai multă zăpadă și luându-și din ce în ce avânt. Directorul a explicat că există două căi posibile pe care le-ar putea urma bulgărele. O posibilitate era aceea ca bulgărele să-și sporească mărimea și viteza pe măsură ce se rostogolea pe un deal, pentru ca în final să ajungă într-un câmp, unde să se topească și să dispară. Cealaltă posibilitate era ca bulgărele să se rostogolească la vale pe munte, până ce ar atinge o asemenea dimensiune și viteză, încât nimic nu l-ar mai fi putut opri înainte de a ajunge în valea fertilă de la poalele muntelui. Pentru director, valea fertilă reprezenta afacerea revigorată. „Putem influența calea pe care să o apuce bulgărele de zăpadă" — le-a explicat el. Și au reușit să facă acest lucru.

De curând, m-am ocupat de o firmă ai cărei directori foloseau următorii termeni:

- A fi în prima linie.
- Atacarea concurenței.
- A ochi ținta.

Ei vorbeau despre forța de muncă în termeni de „trupe". Angajații din această firmă „nu ieșeau din rând" — și nici cei ce intermediau diverse afaceri cu firma respectivă nu rămâneau prea mult prin zonă. Am văzut chiar un cadru din una dintre prezentările lor, ce purta titlul „Ne vom lupta cu ei în câmp deschis". Se vor lupta cu cine? — m-am întrebat. Este important să vă întrebați dacă și în cel fel se potrivesc aceste metafore culturii de rețea în care este absorbită lumea afacerilor, lume în care trebuie să învățăm cum să ne ajutăm clienții să prospere, cum să ne ajutăm angajații să se dezvolte în condiții potrivite pentru noi.

Indivizii și firmele folosesc metafore care le **exprimă cultura lor unică**. Întrebarea este dacă sunt sau nu metafore ce

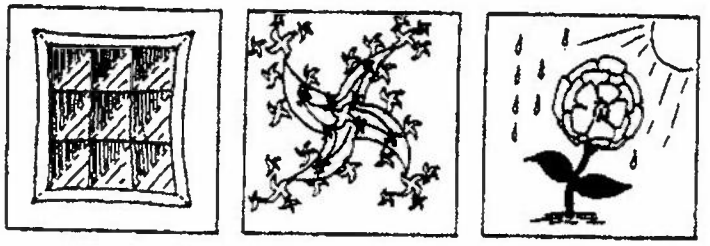
sprijină cultura și stilul pe care și-l doresc cu adevărat. Cheia stă în limbajul și comportamentul indivizilor, ca în exemplul „milităresc" de mai sus. Fără îndoială, mulți dintre directorii mai în vârstă din acea firmă petrecuseră ceva timp în armată. Acum, firma căuta o cale de dezvoltare a unui nou stil de conducere, care să încurajeze autonomia și cooperarea. Era timpul ca metafora ce stătuse la baza culturii acestei firme să se schimbe.

Ascultați ce limbaj folosesc colegii și prietenii dvs. Ați mai auzit acest gen de afirmații?

- Trebuie să combat reacția lui.
- Putem înfrânge obiecțiile.
- Trebuie să ne ținem capetele plecate.
- Suntem pe cale să obținem ceea ce dorim.
- Cu toate forțele înainte.
- Nu ducem în spate pe nimeni.
- Totul este trandafiriu.
- Ei sunt înfloritori.
- Afacerea a murit.
- Viața e ca o minge.

Când veți ști ce metaforă reflectă stilul dvs. de viață și al prietenilor dvs., veți conștientiza modul în care gândiți atât dvs., cât și ei. Înțelegerea metaforei atât din cadrul comunicării, cât și din spatele ei vă poate ajuta să conturați experiența cuiva. Dacă dvs. cunoașteți pe cineva a cărui gândire este axată pe înfrângerea obiecțiilor, de pildă, puteți începe să înțelegeți ce rezistențe a întâmpinat acea persoană din partea colegilor, a conducerii și a clienților. Imaginați-vă cum v-ați simți dacă cineva ar încerca „să vă înfrângă obiecțiile"!

Metaforele au marea abilitate de a înlesni comunicarea. Mai jos sunt redate câteva exemple de **metafore vizuale**, desenate de participanții la cursuri; ele reprezintă fie modul în care se vedeau acești participanți pe sine în acel moment, fie modul în care doreau să se vadă în viitor.



Aceste imagini oferă o mulțime de informații, nu numai pentru observatori, ci și pentru autori. Întrebările pot dezvălui multe implicații ale unei metafore, de care, uneori, nici măcar autorul său nu este conștient.

Gândindu-vă care sunt metaforele relevante pentru dvs., veți vedea că inconștientul face să răsară o imagine sau un gând în mintea dvs. Inconștientul este sursa adevăratelor dvs. speranțe și temeri. Cu cât veți învăța să recunoașteți ce vă spune inconștientul, cu atât veți avea un acces mai bun la această puternică resursă. Se consideră că progresele majore în gândire au fost obținute prin puterea metaforei. Se spune că Einstein a descoperit teoria relativității visând cu ochii deschiși, imaginându-se călătorind pe o rază de soare.

„Metafora și simbolismul ne permit să dăm formă aspectelor celor mai tainice ale vieții; anume, relațiilor noastre, problemelor noastre și soluțiilor lor, temerilor și dorințelor noastre, bolii și sănătății noastre, bogăției și sărăciei noastre, dragostei primite și oferite."

James Lawley și Penny Tompkins, ***Metaphors in Mind (Metaforele minții)***

Structura metaforei

Persoanele care excelează în comunicare și dețin o mare putere de influențare folosesc metafora pentru a capta și a menține trează atenția. Ei țes o vrajă din metafore.

„Viața omului pe pământ, o, Rege, comparată cu întreaga durată a timpului pe care noi nu o putem cunoaște, mi se pare că este astfel:

este ca și cum, în timp ce iei masa cu mai-marii și preoții într-o zi de iarnă... una dintre vrăbiile de afară ar trece în zbor prin sală; ca și cum ar intra pe o ușă și ar ieși pe alta. Cât timp se află înăuntru, furtuna de zăpadă nu o atinge; dar scurta perioadă de calm ține doar un moment, se termină foarte repede, ea iese din nou afară în iarnă și o pierzi din vedere. Viața omului pare mai mult sau mai puțin la fel; iar în ceea ce privește ce anume o urmează sau o precedă nu avem nici cea mai vagă idee."

Beda Venerabilul

Povestiri metaforice

Metaforele sunt de neprețuit atunci când vă confruntați cu o opoziție sau cu un conflict. Metaforele nu pot trezi dispute. Ele pot fi un instrument valoros în prezentările de afaceri, când doriți să evitați sau să înfrângeți rezistența. În aceste cazuri, metafora poate consta într-o povestire pe care o relatați pentru a ilustra ceva sau într-un incident din experiența proprie — cea mai naturală formă de prezentare în orice context.

O metaforă respectă puterea inconștientului, permițându-i acestuia să ajungă la propriile concluzii. Este ca o ghicitoare: inconștientul se luptă cu ea până când găsește o soluție care vi se potrivește dvs. și țesăturii complexe de amintiri, experiențe, cunoștințe, abilități, păreri, dorințe și nevoi, precum și sensului de a fi și scopului care formează propriul eu. Numai inconștientul nostru poate opera la acest nivel de complexitate.

Interpretare unică

Când am participat la prima mea instruire în NLP, am fost impresionată de toți instructorii, dar mai ales de David Gordon și de povestirile pe care ni le-a relatat. El a fost cel care ne-a spus povestea despre cuplul care înota spre Japonia, pe care am inclus-o la sfârșitul capitolului 15.

Auzind această povestire, m-am străduit s-o înțeleg și în cele din urmă am abandonat orice încercare de interpretare conștientă. Ocazional, povestea îmi revenea în minte, dar tot nu reușeam

să-i prind cu adevărat sensul. Doi ani mai târziu, în timp ce ascultam o discuție despre stabilirea unui obiectiv, sensul rotund al povestirii a început să se contureze așa cum trebuia să îl percep eu în acel moment. În urmă cu doi ani, nu eram pregătită să o înțeleg, dar în acel moment al vieții mele eram pregătită.

Fascinant la o metaforă complexă este faptul că ea este percepută în diverse moduri de diverși oameni. Inconștientul dvs. îi va da o semnificație care să vi se potrivească. Metafora respectă capacitatea dvs. de a învăța ceea ce aveți nevoie din ceea ce vă oferă ea. De aceea, nu există obiceiul de a explica înțelesul unei metafore.

Poarta către creativitate

M-am întâlnit recent cu un director de la corporația Mars. Am fost impresionată de valorile și de stilul pe care această firmă le imprimase afacerii. Discutam despre impactul înghețatelor Mars asupra întregii piețe de înghețată, cum acestea determinaseră o creștere a calității înghețatei în general, nu numai a calității produselor propriei firme, ci și a produselor celorlalți producători.

Directorul cu care vorbeam lucra pentru un departament din cadrul firmei Mars care vindea înghețată pentru țări din Africa, pentru India și Emiratele Arabe. Unul dintre factorii ce influențează calitatea înghețatei este temperatura la care este păstrată. Dacă această temperatură este prea ridicată, calitatea înghețatei se deteriorează. În Marea Britanie există un control strict asupra condițiilor de păstrare a produselor alimentare, dar nu se întâmplă același lucru și în alte țări. Pentru a garanta condițiile de păstrare a înghețatei, Mars a decis să furnizeze acestor țări frigiderele în care să fie păstrată. Temperatura standard pentru înghețată, în Marea Britanie, este de –18°C. Frigiderele Mars sunt reglate să păstreze înghețata la o temperatură de –25°C. Aceste frigidere aparțin firmei Mars, care recunoaște că pentru asigurarea calității produsului trebuie să ofere un mediu adecvat de păstrare.

Întâmplător, aveam probleme cu un hotel rezervat de unul dintre clienții noștri pentru o serie de cursuri pe care le desfășuram. Am aplicat stilul de gândire Mars la problemele cu care ne confruntam. Situația companiei Mars a acționat ca o metaforă pentru experiența mea în ce privea hotelul: frigiderul era mediul pentru înghețată, așa cum hotelul era mediul pentru instruire. Pentru a asigura calitatea instruirii trebuia să asigurăm calitatea hotelului, mai ales în cazul celui pe care nu noi îl alesesem. Rezultatul a fost acela că acum asigurăm instruire gratuită pentru personalul hotelurilor în care ne desfășurăm activitatea. Această abordare este apreciată de angajați și, desigur, ne ajută să asigurăm calitatea instruirii. Astfel avem de-a face cu o situație din care toată lumea are de câștigat.

Mai târziu, am generalizat această metaforă, explorând modurile în care puteam sprijini bunăstarea tuturor contactelor mele — cu clienții, cu colegii, cu furnizorii, cu „competiția" și cu oricine altcineva aș veni în contact. Așadar, metafora este o cale de transferare a unei învățături atât în diverse alte contexte ale vieții dvs., cât și dincolo de aceste contexte, ca principiu al afacerii dvs.

Gândirea metaforică poate genera multe idei noi și diferite, de care să beneficiați atât dvs., cât și oricine altcineva din viața dvs.

Rezumat

Metaforele ne însoțesc sub diverse forme dintotdeauna. Poveștile cu zâne, proverbele și parabolele s-au transmis din generație în generație. Metaforele sunt atât de înrădăcinate în educația noastră, încât pentru mulți oameni ele acționează ca o ancoră pentru relaxare și implicare. Astfel, metaforele depășesc orice baraje sau rezistență a conștientului și se strecoară în inconștient. Inconștientul răspunde provocării metaforei prin aflarea unei soluții unice, care să fie pe măsura experiențelor și nevoilor ascultătorului.

Metaforele sunt puternice și memorabile. Mulți dintre cei mai buni oratori și lideri folosesc metafora ca pe un mijloc de comunicare a ceea ce doresc să spună. Un povestitor talentat este un comunicator talentat.

Metaforele sunt, de asemenea, folosite în viața noastră de zi cu zi. Metaforele din limbajul indivizilor sau din limbajul unei companii furnizează multe indicii despre tiparele de viață ale acelor indivizi și despre tiparele specifice culturii companiei. Învățând să construiți și să relatați metafore, veți învăța cum să deschideți mintea ascultătorului sau a cititorului către noi opțiuni și posibilități. Și învățând să ascultați metaforele pe care vi le furnizează inconștientul, veți învăța să vă folosiți înțelepciunea interioară și să vă dezvoltați coerența, astfel încât să deveniți într-o mai mare măsură persoana care intenționați cu adevărat să fiți.

ÎNDEMN LA MEDITAȚIE

1. Dacă ar fi să desenați o metaforă pentru dvs., care-ar fi aceasta? În timp ce citeați această întrebare, probabil că ați remarcat o imagine care v-a trecut prin minte. Ce era?
   - Ce reprezintă ea pentru dvs.?
   - Care sunt caracteristicile acestei metafore?
   - Care sunt punctele ei tari?
   - Care sunt punctele ei slabe?
   - Cum sunt legate elementele imaginii?
   - Ce semnifică acest lucru?
   - Ce lipsește și ce înseamnă acest lucru?

Arătați desenul și altora și încurajați-i să vă pună întrebări în legătură cu el. Întrebările lor vă pot dezvălui o semnificație profundă a metaforei pentru dvs.

2. Ce metafore ați folosi pentru a vă descrie:
   - Cariera?

   - Relațiile cu ceilalți?
   - Viața socială?
   - Trecutul?
   - Viitorul?

Cum se manifestă caracteristicile metaforei în aceste domenii ale vieții dvs.? De exemplu, dacă spuneți: „Viața este ca un vis", ce înseamnă acest lucru? Că este ireală? Visele pot fi intangibile. Visele au multe semnificații și scopul lor poate fi neclar. Există vise plăcute și coșmaruri. Explorați posibilitățile metaforei în ceea ce vă privește.

3. Gândiți-vă la o situație pe care v-ar plăcea s-o influențați. Poate fi o prezentare, o întâlnire sau o discuție cu unul dintre colegi. Dezvoltați o metaforă pe care o puteți folosi data viitoare când vă găsiți în acea situație.

4. Gândiți-vă acum la firma pe care o conduceți sau pentru care lucrați. Există o metaforă care să se exprime prin limbajul și acțiunile angajaților? Stabiliți-vă sarcina de a identifica orice metafore auziți că se folosesc în firma dvs. sau în alte firme, de exemplu, a clienților dvs., într-o anumită zi.

Am angajat un dulgher care să mă ajute să renovez o casă veche de la țară. După ce tocmai își încheiase prima lui zi de muncă grea, în care o pană de cauciuc îl făcuse să-și piardă o oră din timpul de lucru, iar ferăstrăul electric i se stricase, acum bătrânul lui camion refuza să pornească. L-am dus eu cu mașina acasă, timp în care n-a scos nici o vorbă. Când am ajuns, m-a invitat să-i cunosc familia. În timp ce ne îndreptam spre ușa din față, s-a oprit puțin lângă un pom, atingându-i ramurile cu ambele mâini. Cum a deschis ușa, a suferit o transformare uimitoare. Fața lui bronzată era toată un zâmbet, și-a îmbrățișat cei doi copii și i-a dat soției un sărut.

Mai târziu, m-a condus la mașină. Am trecut pe lângă pom și, cum eram foarte curioasă, l-am întrebat de gestul pe care îl făcuse mai devreme.

— O, acesta este copacul meu cu probleme, mi-a răspuns. Îmi dau seama că nu mă pot feri de necazuri la muncă, dar știu un lucru: că ele n-au ce căuta în casa în care se află copiii și soția mea. Așa că le atârn în pom în fiecare seară când mă întorc acasă. A doua zi dimineața, le iau înapoi. Partea amuzantă este, a spus el zâmbind, că dimineața nu mai sunt tot atât de multe câte îmi amintesc că lăsasem cu o seară înainte.

CAPITOLUL 9

Metamesaje

„În această bucată de pâine se regăsește, simbolic vorbind, truda aratului, a semănatului, a recoltării și treieratului, a măcinatului, a ambalării, a transportului, a finanțării și a vânzării. Toată viața industrială a omului este cuprinsă aici."

WILFORD O CROSS, *Prologue to Ethics (Prolog la Etica)*

Cât de des nu auziți spunându-vi-se: „Dar ți-am mai spus acest lucru!" — atunci când nu ați înțeles, nu v-ați reamintit, nu ați învățat sau nu ați reacționat la ceva care s-a spus? De câte ori nu ați dat vina pe cealaltă persoană în asemenea cazuri?

Dacă vrem să ne facem auzit mesajul și să ne păstrăm parteneriatele și colaborările pe termen lung, trebuie să înțelegem strategiile oamenilor cu care intrăm în contact. Modul în care ei învață, înțeleg și își reamintesc lucrurile poate fi foarte diferit de al nostru. Atunci când credem că o persoană a înțeles ce i-am spus doar pentru simplul fapt că i l-am spus, putem avea mari surprize; se poate întâmpla astfel, de pildă, în cazul în care aflăm că o parte esențială a strategiei de a înțelege a acelei persoane se bazează pe a vedea exact pe dos ceea ce spunem.

Atunci când începem să descoperim de ce anume au nevoie alții de la noi, **avem nevoie de flexibilitatea de a răspunde în moduri pe care ei le recunosc**. Aceasta nu înseamnă că trebuie să ne schimbăm; ne putem păstra valorile și în același timp să devenim mai flexibili pentru a putea demonstra aceste valori în moduri care să conducă la cooperare și respect.

De obicei, intru într-o cafenea din cartier. Mâncarea este excelentă, iar cafeaua este bună. Localul este atrăgător și servirea, în general, este rapidă. Totuși, oprindu-mă acolo pentru a cafea într-o dimineață devreme, chelnerița nu mi-a zâmbit și nici nu m-a salutat. Imediat ce a primit comanda, s-a întors să stea de vorbă cu celelalte chelnerițe. La fel s-a purtat și cu alți clienți. Deși cafeneaua, în ansamblu, este excelentă, impresia pe am avut-o în acea zi (și în altele după aceea) a fost faptul că clienții ei nu sunt importanți.

Deci, puteți îndeplini corect 99% din ceea ce oferiți, dar pentru a vă oferi sprijinul, serviciul, prietenia și chiar dragostea dvs. într-un mod care să arate că vă pasă și pe care ceilalți să-l recunoască, trebuie să știți cum să faceți acest lucru 100% corect. Trebuie să știți dacă mesajul pe care-l adresați se presupune (sau nu) cu modul în care vă percep cei care-l primesc, pe dvs. și afacerea dvs. Dacă cele două — mesajul și percepția — se suprapun, mai mult ca sigur că **oamenii vor alege să trateze cu dvs.**, sau afacerea dvs., și vor continua să vă prefere și pe viitor.

Această impresie generală reprezintă metamesajul — adică mesajul care este suma a tot ceea ce facem (și nu facem), creându-le o impresie celorlalți oameni.

Un metamesaj este ceea ce se comunică, dar nu se spune. Deoarece este ceea ce *nu* se rostește, deseori această impresie generală este creată de lucruri de care nu suntem conștienți. În acest capitol, vom explora aceste „lucruri" și modul în care le puteți conștientiza într-o mai mare măsură. Astfel ne vom crește șansa de a comunica într-adevăr ceea ce dorim să comunicăm.

Probabil că ați trecut deja prin experiențele expuse în continuare:

- Să fii surprins atunci când descoperi că cineva are o impresie „greșită" despre tine.
- Să descoperi în urma unui eveniment că felul în care l-ai traversat tu era diferit de felul în care l-au perceput alții.

- Să te simți deranjat pentru că ceilalți nu ți-au înțeles intenția.
- Să fii surprins de faptul că, rugând o persoană să facă un anumit lucru, descoperi fie că lucrul respectiv nu a fost făcut, fie a fost făcut altfel decât ți-ai dori.
- Să-ți dai seama că oamenii reacționează față de tine în feluri pe care nu le dorești.
- Să afli „de la mâna a doua" ce gândește cineva despre tine, fără ca acea persoană să fie în stare să-ți spună direct acest lucru.

Comportamentul, și nu intenția noastră îi afectează pe ceilalți oameni.

Desigur, ați putea fi familiarizați și cu experiențe contrare celor de mai sus:

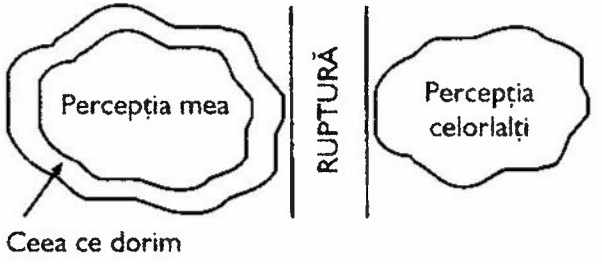
- Planificându-ți o anumită reacție pe care ți-o dorești din partea celorlalți, obții întocmai acest lucru.
- Primești un *feedback* consistent despre modul în care te văd alții și acesta se potrivește cu felul în care dorești să fii perceput.
- Când le ceri sau le explici altora ce anume dorești ca ei să facă, obții tocmai ceea ce așteptai.
- Uneori nu ești înțeles așa cum ți-ai dori, dar ești la curent cu acest lucru, iar oamenii sunt și ei conștienți de aceasta.
- Ești capabil să obții și să receptezi *feedback*-ul în mod deschis și onest și procedezi întocmai.
- *Feedback*-ul pe care-l obții de la alții corespunde cu ceea ce bănuiai că ar fi adevărat încă înainte de a ți se spune — nu te surprinde.
- Oamenii spun despre tine: „Ce vezi este ceea ce obții."

Acum câțiva ani, în timp ce lucram cu o echipă multiculturală, am fost fascinată de modul în care interacționau diverșii membri ai echipei cu colegii lor. Eram intrigată în special de managerul german, care le vorbea tuturor foarte deschis, dar nu-i lăsa pe ceilalți să termine ce aveau de spus atunci când aceștia încercau să-i vorbească.

Într-una din sesiunile de **feedback**, *l-am tras deoparte și i-am explicat că are unele lipsuri în ce privește abilitățile sale de ascultare. I-am explicat că dă impresia că vrea ca ceilalți să-l asculte, dar că în același timp nu dorește ca el să-i asculte pe ceilalți. M-a privit drept în ochi și a spus pe un ton răspicat: „Ați înțeles foarte bine. Nu vreau să-i ascult eu pe ei — vreau ca ei să mă asculte pe mine!"*

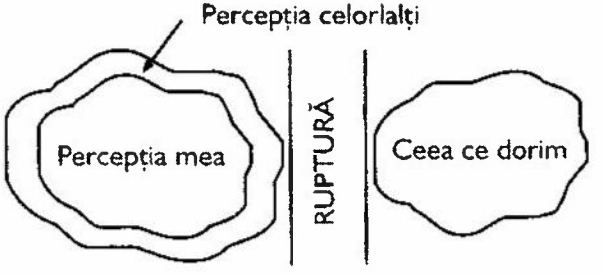
Există câteva scenarii posibile.

1. **Percepția noastră asupra a ceea ce comunicăm este diferită de percepția celorlalți față de ceea ce am comunicat, iar noi nu suntem conștienți de acest lucru. „Credem" că am comunicat ceea ce am dorit.**



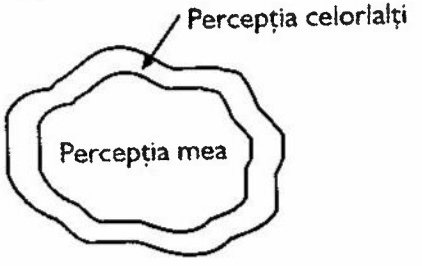
În acest scenariu, vom avea probleme cu ceilalți. Nu vom înțelege felul în care reacționează față de noi sau de ce anume reacționează așa. Și probabil că și lor le va fi dificil să aibă de-a face cu noi și să ne explice de ce se simt astfel în ce ne privește. Demersurile mele din acest capitol vă ajută să ajungeți la acea conștientizare care să pună percepțiile diferite în acord.

2. **Percepția noastră cu privire la ceea ce comunicăm este similară cu a celorlalți, dar nu este ceea ce ne dorim.**



În acest caz, știm ce cred alții despre ceea ce facem, însă nu aceasta este impresia pe care vrem s-o creăm. Totuși, conștientizarea este mai bună decât lipsa conștientizării. Ceea ce puteți face în acest scenariu este să decideți dacă doriți să creați o impresie diferită. Dacă da, puteți face aceasta sporindu-vă flexibilitatea. Toate celelalte capitole din această carte vă învață cum să vă dezvoltați flexibilitatea. Parcurgeți în ordine toate capitolele din partea a II-a, Reproducerea propriilor modele cu NLP. Urmând indicațiile, veți descoperi că după fiecare capitol percepția despre dvs. va fi tot mai mult în acord cu ceea ce vă doriți.

3. **Percepția noastră asupra a ceea ce comunicăm este aceeași cu percepția altora și este ceea ce dorim.**



ÎN ACORD
cu ceea ce dorim

Aceasta este situația ideală. Este starea dorită a unui nivel crescut de conștientizare a metamesajelor noastre, astfel încât știm ce anume comunicăm, cum anume sunt ele recepționate de alții și faptul că ele corespund rezultatelor pe care dorim să le obținem.

Convingerile din spatele metamesajelor „sănătoase"

Dacă dorința noastră este să transmitem metamesaje „sănătoase", cu alte cuvinte, să creăm impresia pe care o dorim

asupra altor oameni, există câteva convingeri care vin în ajutorul acestcia.

Mai întâi, **semnificația comunicării noastre reprezintă efectul pe care îl produce**. Dacă dăm vina pe alții pentru faptul că nu au înțeles ceea ce noi am intenționat să spunem, nu vom reuși să avem influența pe care ne-o dorim. Dând vina pe alții, renunțăm la posibilitatea de a ne spori gradul de conștientizare, de sensibilitate și de flexibilitate. Ceea ce obținem este rezultatul direct a ceea ce facem, a ceea ce spunem și a felului în care le ducem la capăt pe acestea două.

A crede că efectele actelor noastre sunt rezultatul direct al actelor noastre înseamnă să fim deschiși la o învățare continuă. Tot ceea ce ni se întâmplă, fiecare reacție pe care o obținem este rezultatul actelor noastre și a felului în care le îndeplinim. Situația opusă este aceea în care auzim pe cineva spunând lucruri de genul: „Este vina ei" sau „Asta e percepția ta" (ca și când ar fi greșită) sau „Nu este problema mea" (când cineva reacționează negativ față de dvs.).

În al doilea rând, *fiecare individ are o percepție unică asupra lumii*. Putem merge până acolo încât să spunem că **nu există realitate, ci doar percepție**. Experiențele noastre sunt filtrate prin intermediul simțurilor — iar această filtrare este unică în cazul fiecăruia. Acest aspect nu face ca percepția unei persoane să fie corectă și a altuia nu; pur și simplu sunt diferite. Suntem diferiți din multe puncte de vedere. Dorind să explorăm și să învățăm din aceste diferențe, în cele din urmă vom învăța să cooperăm și să trăim împreună. Învățăm să-i acceptăm pe ceilalți oameni drept cine sunt și pentru ceea ce sunt.

Atunci când ne confruntăm cu o diferență de percepție între noi și ceilalți, cel mai adesea, reacția naturală este să căutăm alte percepții, care să se potrivească cu a noastră. În acest fel ne confirmăm harta pe care ne-am făcut-o nouă înșine despre lume, dar aceasta nu ne va conduce la învățarea a ceva nou. Numai împotrivindu-ne acestor tendințe naturale și permițându-ne să învățăm din diferență ne putem dezvolta și spori influența.

Factori ce contribuie la metamesaje

Totul este o metaforă, care conține informații despre întreg. Reprezintă suma părților care comunică un metamesaj despre intențiile noastre. Dacă dorim să transmitem mesajul „corect", trebuie să cunoaștem ce mesaj comunică fiecare dintre părți, ca și impresia acestor părți în ansamblu.

Factorul nr. 1
MEDIUL

Mediul nostru este o parte a metamesajului și adesea reprezintă primul port de stabilire a noilor noastre contacte de afaceri.

Am intrat în sediul unui potențial client — o firmă de marketing. Totul era numai lumină și culoare. Tonurile dominante erau galbenul și lemnul natural. În colțul biroului de la recepție trona un aranjament floral modern și elegant. Dincolo de recepție, vedeam clar birourile dispuse într-un spațiu deschis. Birourile tuturor arătau la fel, dar fiecare avea propriile sale obiecte personale. Recepționera mi-a zâmbit și m-a întrebat dacă nu doresc să iau loc cât timp îi anunță venirea mea persoanei cu care aveam întâlnire. În timpul ședерii mele acolo, toți cei care treceau pe lângă mine mă întrebau dacă totul e în regulă. Alături de mine, într-un bol, se găseau bomboane în formă de peștișori și un vraf de reviste recente. Mă simțeam atât de bine în acea recepție, încât aș fi putut sta foarte bine toată după-amiaza.

Mai târziu, am descoperit că în acea companie — Submarinul Galben — domnea o deschidere totală față de idei și, în special, față de sentimente. Nu existau multe lucruri care să nu fie împărtășite. Membrii consiliului de conducere se numărau printre persoanele cele mai deschise la *feedback* din câte am cunoscut. Nu exista nici o diferență între birourile di-

rectorilor, cele ale membrilor consiliului de conducere și cele ale oricărei alte persoane din firmă — egalitatea era practicată în adevăratul ei sens. Toată lumea făcea parte din „echipă".

Ne apropiam de sediul noului nostru client. Era situat într-un bloc pentru birouri nou, standard, din zona industrială. Am intrat la recepție și imediat am remarcat faptul că această firmă folosise spațiul într-un mod diferit față de alte firme din clădiri similare. Aici exista o zonă deschisă de așteptare, cu canapele colorate și texturi sofisticate. Recepționera stătea în spatele unui pupitru înalt, din lemn lustruit. Ne-a salutat curtenitor și ne-a rugat să luăm loc cât timp ne anunța sosirea. Ne-am scufundat în canapelele moi și am remarcat că în încăpere se afla un calculator de la care puteam accesa informații despre firmă. Pe pereți erau fotografiile din fiecare an ale întregii echipe de angajați ai firmei.

Această companie — Intuitive Systems — fusese aleasă ca model de excelență între firmele din domeniul dezvoltării de software. Ea scosese din competiție multe firme concurente și se dezvoltase constant. Este în stilul unei afaceri de familie și se bucură de loialitate deplină din partea tuturor angajaților săi. M-am simțit bine venită și ca la mine acasă în această firmă și am fost flatată când mi s-a propus o colaborare.

Următorul caz, o vizită la sediul unei companii cu care lucram deja, face un contrast interesant cu experiențele relatate mai sus.

Nu mai fusesem la sediul acelei firme până atunci, deși lucram cu ea de câțiva ani. Mi-a fost greu să o găsesc, deoarece inscripția cu numele companiei era cumva ascunsă. Când, în cele din urmă, am găsit intrarea, am pășit înăuntru și am fost oprită de gardieni, care mi-au cerut actele. După ce am fost identificată, gardianul m-a îndrumat către o clădire care de-abia se distingea în partea din spate a curții. Observând privirea mea întrebătoare, mi-a sugerat să urmez mașina din fața mea. Drumul traversa un spațiu gol întins, despre care am presupus că odinioară găzduise hale de producție. Am ajuns la o clădire din capătul curții. Avea o fațadă nouă. Am intrat într-o încăpere care semăna cu sala de așteptare a unui vechi cabinet medical; între mine și ceea ce presupuneam că este biroul de recepție se afla un geam glisant.

Compania din urmă se dezvoltase dintr-o companie-mamă și fusese nevoită să facă față schimbării unor practici depășite și să găsească metode noi, competitive de lucru, care să o ajute să-și construiască afacerea pe viitor. Căuta să atragă noi clienți, noi parteneri de afaceri și noi furnizori.

Dar ce ziceți de următoarea descriere, a sediului central Yahoo!, un portal web?

În foaierul de la intrare, vizitatorul este întâmpinat de un Elvis din carton, în mărime naturală, și de canapele și scaune trapezoidale, în culorile oficiale ale firmei, roșu închis cu galben. Curiozitățile continuă cu sălile de conferințe denumite după pedepsele biblice (Sânge, Grindină, Broaște, Lăcuste, Bube etc.), mese pentru jocurile-maraton de hochei de masă — din sala de mese — și o posibilă apariție fugară a unuia dintre cofondatorii firmei, David Filo, îmbrăcat în blugi prespălați și tricou și cu picioarele goale.

Fondatorii Yahoo! sunt renumiți pentru faptul că fac doar ceea ce vor, indiferent de ceea ce le-ar cere alții. Au rezistat unora dintre cele mai agresive tactici de piață; de exemplu, aveau o politică de plasare a unui singur banner publicitar pe o pagină a portalului lor și nu foloseau ferestrele publicitare suprapuse (*pop-up*), pe care trebuia să le închizi înainte de a accesa pagina dorită.

Mediul nostru este o expresie a ceea ce suntem. Chiar în acest moment privesc o vale din Dordogne, Franța. Toate ferestrele și ușile sunt larg deschise și nimic nu mă împiedică să admir peisajul în care mă integrez. Am spațiu și liniște împrejurul meu.

Orice mediu înconjurător spune o poveste. Proximitatea este o expresie a deciziilor pe care le luăm, a compromisurilor cu care am fost de acord, a scopurilor pe care le-am atins, a dorințelor și a obligațiilor. Acum priviți în jurul dvs. Ce spune mediul dvs. despre dvs.? În ce fel reprezintă el o metaforă despre cel/cea care sunteți? Ce mesaj transmite mediul dvs. oamenilor care vin aici? Aveți cunoștință despre aceste lucruri?

Tot ce este în exteriorul nostru constituie mediul nostru. Acesta poate include clădirile, stilul birourilor, zona înconjurătoare. Totuși, include și materialele folosite de firmă: rechizitele, de exemplu, precum și modul în care sunt scrise și expediate scrisorile.

La un moment dat, am primit o scrisoare de la un furnizor mai vechi de-al meu; numele meu era scris incorect, iar plicul în care sosise scrisoarea, deși avea fereastră, avea lipită peste aceasta o etichetă cu adresa mea.

Nu înțelegeam ce înseamnă acest lucru sau de ce compania procedase astfel, fără să i-o cer. Totuși, acest fapt produce o impresie. Pe baza acestor detalii, mi-am format, fără să-mi dau seama, o impresie despre firmă, tot așa cum fac anumite judecăți pe baza comportamentului nonverbal al cuiva. De exemplu:

- ***A pierdut cumva contactul cu clienții?***
- ***A redus cheltuielile sau a tăiat fondurile, folosind în continuare materiale vechi?***
- ***Este firma neglijentă cu imaginea sa sau nu-i pasă de cum va fi percepută de clienții săi?***
- ***Este nepăsătoare?***
- ***Tăierea fondurilor afectează instruirea personalului ?***
- ***Se află sub o presiune atât de mare, încât pierde contactul cu detaliile afacerii?***
- ***Nu îi pasă de clienții săi?***
- ***Angajații nu reușesc să comunice unii cu alții?***

Fiecare detaliu reflectă ceva din activitatea internă a unei companii. Așa cum spun Peters și Waterman în cartea lor *Passion for Excellence (Pasiune pentru excelență)*, petele maronii de pe trenul de coborâre al avionului denotă faptul că firma care se ocupă de întreținerea motorului nu-și face corect treaba.

De asemenea, detaliile sunt o expresie a persoanei care conduce organizația. Semnele exterioare sunt un indiciu despre felul în care își comunică valorile și despre ce reprezintă aceste valori. Semnele exterioare sunt, de asemenea, o expresie a relațiilor pe care liderul le are cu angajații săi. Simbolurile exterioare indică coerența sau conflictele interne dintre indivizi și, în consecință, conflictele existente în firmă.

Iată câteva exemple de simboluri care au o influență pozitivă asupra mea:

- O carte poștală de „bun venit", trimisă de agenția de turism care mi-a organizat vacanța, pentru data sosirii mele acasă.
- Echipamentele moderne de pe biroul fiecărui angajat.
- Indicațiile complete, trimise pentru a mă îndruma către sediul firmei.
- Platoul cu fructe de pe masa din sala de ședințe.
- Aranjamentul japonez de pe lacul artifical din fața recepției.
- Rapiditatea și stilul personal al unei pagini de discuții on-line, care să-mi clarifice nelămuririle cu privire la web-ul firmei.

Alte lucruri îmi creează o impresie cu totul diferită:

- Birourile fără ferestre, asemănătoare unor cuști pentru iepuri, aparținând personalului responsabil de dezvoltarea firmei.
- Florile uscate din vaza de pe biroul de la recepție.
- Scara de marmură ce duce la locurile de parcare ale directorilor și scara cu covoare de cauciuc care duce la etajele rezervate pentru mașinile personalului.
- Mizeria din spatele unui birou de la ghișeul de verificare al unei companii aeriene.
- Dificultatea de a vedea dincolo de biroul de la recepție, din cauza înălțimii acestuia.
- Urmele de cafea prelinse pe cești.
- Gherctele gardienilor de la recepția unei firme.

Factorul nr. 2
CUM NE ÎMBRĂCĂM

Cu câțiva ani în urmă, am apelat la un consultant de imagine. Eram curioasă să știu cum lucrează acești consultanți — deoarece plănu-

iam o formă de dezvoltare a imaginii ca parte a activității pe care o desfășuram la acea dată — și în același timp căutam un **feedback** *personal. Eram îmbrăcată cu ceea ce credeam eu că este cea mai bună ținută a mea. Consultantul, o femeie, Chenube Roy, mi-a stârnit interesul când m-a întrebat ce mesaj vreau să adresez lumii prin modul în care mă îmbrac și în care arăt. Am fost impresionată de această întrebare, care desființa mitul potrivit căruia consultanții de imagine lucrează doar cu exteriorul. M-a făcut să mă gândesc la un anumit lucru și am răspuns: „Deschidere și o imagine ușor sexy." M-a privit de sus până jos, eu fiind îmbrăcată într-o fustă lungă până la jumătatea gambei și cu un pulover cu guler înalt. A tras de batista mare, bărbătească, ce-mi ieșea din buzunar și, afișând o mină ce reflecta neîncrederea, a spus: „Chiar așa?" Acesta a fost unul dintre cele mai folositoare* **feedback**-*uri pe care le-am primit cu privire la imaginea mea.*

Ceea ce purtăm transmite mesaje despre ceea ce este important pentru noi, atât generale, cât și specifice momentului în care am ales acel sacou sau acel costum din șifonier.

Unul dintre prietenii mei poartă întotdeauna haine care au un detaliu neobișnuit. Poate fi o cusătură deosebită sau un model unic al unei piese de vestimentație. Detaliul nu este niciodată foarte evident, dar dacă te uiți cu atenție, îl găsești. Ceea ce poartă spune o mulțime de lucruri despre personalitatea sa și despre ceea ce este important pentru el.

Factorul nr. 3
MODUL ÎN CARE NE COMPORTĂM FAȚĂ DE ALȚII

Situațiile următoare au toate ceva în comun. În fiecare caz, mesajul general transmis de directori este opus scopurilor stabilite pentru situația respectivă. După cum spune și vechea zicală: „Important nu este ceea ce spunem, ci felul în care o spunem", este ca și cum ceea ce am vrea să nu spunem și ceea ce nu intenționăm să spunem ni s-ar desprinde de pe buze aproape fără să știm.

Un director a decis să răspundă **feedback**-*ului primit și să se întâlnească într-un cadru neoficial cu angajații săi mult mai des decât se întâmpla în mod obișnuit. De regulă, făcea un „tur" de Crăciun și foarte rar cu alte ocazii. Cum decisese să se întâlnească cu angajații mai des, a stabilit să steu de vorbă cu ei pe grupuri, la fabrică. Voia să se asigure că se va întâlni cu toată lumea, așa că și-a planificat timpul pe care urmă să-l petreacă cu fiecare grup în parte. La începutul discuțiilor, pentru a fi sigur că se încadrează în timp, i-a anunțat că le poate acorda numai zece minute. Impresia lăsată a cântărit mult mai greu decât intenția reală din spatele cuvintelor.*

Un director general a fost invitat să vorbească în fața unei echipe de lucru și să asculte ideile membrilor acesteia privind preluarea responsabilității câtorva proiecte de afaceri. Aceștia simțeau că pot sprijini strategia consiliului director cu privire la simplificarea procesului decizional prin formarea de grupuri pe proiect, grupuri care să facă recomandări și să ia decizii în scopul îmbunătățirii procesului comercial. Acest director general agrea ideea creșterii gradului de responsabilitate și de implicare în aspectele strategice ale afacerii în ansamblu. Totuși, de fiecare dată când un membru al echipei sugera un domeniu în care s-ar fi putut implica, directorul replica, spunând că unii coordonatori deja se ocupau de acel domeniu. Când un membru al echipei a spus că ei nu aveau cunoștință de acest fapt, directorul a replicat că este cert că ei (directorii și coordonatorii) trebuie să-și îmbunătățească comunicarea cu firma. Rezultatul a fost că membrii echipei au încetat să mai facă sugestii despre cum își pot asuma responsabilitatea.

Am organizat o serie de întâlniri — ce urmăreau **feedback**-*ul — cu personalul dintr-o întreprindere în care desfășuram cursuri pentru conducere. Directorul, care era un campion al acestui curs, a insistat să participe și el la întâlniri. Am invitat personalul să-și spună în mod deschis și sincer părerile, astfel încât să putem aplica ceea ce învățasem în prima etapă de instruire la cea de a doua etapă, care de-abia începea. De fiecare dată când cineva făcea un comentariu, directorul începea să aducă justificări sau să prezinte motivele, încercând să explice aspectul semnalat. Dacă cineva dădea un* **feedback** *pe care el îl percepea ca negativ, încerca să ia apărarea aspectului instruirii pe care-l dezbăteau. Bineînțeles că personalul a încetat să mai ofere* **feedback**.

Factorul nr. 4
MODUL ÎN CARE NE DEMONSTRĂM ABILITĂȚILE

Punerea în acord a comportamentului nostru cu rezultatul dorit nu este doar cea mai puternică formă de influențare, ci și o cale de a da învățături inconștientului ascultătorilor/observatorilor noștri.

Un director dorea să introducă o nouă schemă de feedback *în compania sa; astfel, personalul era încurajat să ofere și să solicite* feedback *continuu, în loc să aștepte adunarea bianuală. Directorul urma să-și prezinte ideile despre noua schemă și despre instruirea pe care o credea necesară la întâlnirea consiliului de conducere din acea după-amiază. În timpul dimineții, oferise un* feedback *specific și neoficial câtorva dintre membrii consiliului, într-un mod pe care ei îl găsiseră ușor de acceptat și aproape că nici nu sesizaseră că au primit „*feedback*". Fără să-și dea seama, directorul plantase sămânța prin care* feedback*-ul avea să devină un proces neoficial, cotidian.*

Adresați-vă mai întâi inconștientului ascultătorilor dvs.

Instructorii competenți știu că, dacă doresc să predea principiile unei teme — să zicem, „despre relații" —, mai întâi vor preda acea temă inconștientului auditoriului lor, experimentând tema înainte de a vorbi despre ea. În exemplul nostru, la precedenta ședință de instruire, ei ar fi trebuit să fie foarte expliciți cu privire la modul în care construiesc și mențin o relație. Când ajung să predea relația ca temă de curs, inconștientul auditoriului realizează că deja deține cunoștințe despre subiectul respectiv, luând drept referință experiența recentă legată de relații. Auditoriul nu are nevoie să știe acest lucru la nivel conștient, dar metamesajul este: „Tu știi asta."

Alicia urma să fie promovată în funcția de reprezentant comercial, iar acest fapt o emoționa și o neliniștea. Ea avea deja abilități relaționale foarte complexe, dar se temea de faptul că niște posibile insuccese o vor face să-și piardă perseverența. Își amintea de alte situații din viața ei în care, după ce pierduse o bătălie, renunțase la luptă. Câțiva dintre colegi i-au spus cum să abordeze acest aspect. Firește, i-au spus ce-ar face ei. Totuși, unul dintre colegi și-a amintit că Alicia era o bună alergătoare și că ea participa frecvent la maratoane; atunci i-a vorbit despre strategiile de găsire a energiei necesare pentru a continua în momentele în care „ajungea la capătul puterilor". Data următoare, când ea și-a exprimat temerile referitoare la felul în care ar putea face față respingerilor, el a întrebat-o unde găsea tenacitatea de a continua atunci când alerga. Era ca și cum o sferă luminoasă ar fi condus-o înainte, iar ea și-a dat seama că deja avea (deși într-un alt context al vieții ei) o strategie de a se menține în cursă atunci când lucrurile deveneau din ce în ce mai dificile.

Sfatul primit de Alicia de la majoritatea colegilor ei reprezintă un model tipic pentru felul în care răspund cei mai mulți dintre oameni atunci când aud pe cineva vorbind despre problemele sale — ei îi spun ce să facă. Totuși, într-o atare situație, metamesajul poate fi interpretat astfel: „Noi avem răspunsurile la problemele tale" și „Tu nu ai resursele necesare pentru a rezolva acest lucru." Dimpotrivă, metamesajul colegului care a ajutat-o să găsească o strategie folosindu-și propria experiență a fost următorul: „În interiorul tău, ai deja toate resursele de care ai nevoie." Acest mod de a-i răspunde Aliciei sau oricui se confruntă cu o problemă la care nu a găsit încă o soluție este unul dătător de putere.

Factorul nr. 5
MODUL ÎN CARE VENIM ÎN ÎNTÂMPINAREA NEVOILOR NOASTRE SAU ALE ALTORA

David era recunoscut în departamentul său drept un mare vorbăreț. Până la un punct fusese în regulă, numai că în ultimele luni comportamentul lui începuse să-i deranjeze pe colegi, pentru că-i împiedica să se concentreze și să-și vadă de treabă. Directoarea îi spusese de multe ori că trebuie să-i lase pe ceilalți să-și facă treaba, însă vorbele ei avuseseră un efect minor asupra lui — sau chiar nici unul. În disperare de cauză, directoarea i-a sfătuit pe angajați, mai noi sau mai vechi, să nu mai vorbească cu David când aveau foarte multă

treabă. Fără să se simtă deranjat de acest lucru, David pleca adesea să stea de vorbă cu colegii din alte departamente, pe care-i întâlnea la automatul de cafea. Uneori, mergea la recepție, unde stătea de vorbă cu recepționerele. Directorii celorlalte departamente au început să se plângă de acest lucru. Directoarea l-a chemat pe David în biroul ei de mai multe ori și a petrecut mult timp vorbindu-i și încercând să-l instruiască cu privire la comportamentul lui.

Metamesajul pe care se poate să i-l fi transmis directoarea lui David este următorul: „De fiecare dată când îi vei întrerupe pe alții din activitate voi petrece ceva timp cu tine — de fapt, mult mai mult timp decât am petrecut cu oricine altcineva din acest departament." Fără să-și dea seama, directoarea îi făcea jocul lui David (deși el nu era conștient de acest lucru), acordându-i chiar mai mult timp de vorbit decât se aștepta el.

Factorul nr. 6
CONVINGERILE NOASTRE

Bănuiesc că ați întâlnit o persoană care să creadă total în dvs., o persoană care să fie convinsă că, indiferent ce-ați face, întotdeauna veți avea succes. Nu conta ce vă spunea acea persoană sau cum anume vă spunea, deoarece prin încrederea pe care v-o acorda vă comunica metamesajul: „Ești capabil să reușești în orice ți-ai propune." În vremea cât am lucrat la ICL, am avut un director care avea o asemenea încredere în mine. Mi-a încredințat proiecte pe care nu știam cum să le duc la capăt atunci când le-am început, însă pe măsură ce lucram la ele, descopeream că am competența și încrederea în mine necesară.

Probabil că în alte situații ați întâlnit pe cineva care nu credea în dvs., care se gândea fie că faceți anumite lucruri având vreun motiv ascuns, fie că ați avut noroc atunci când v-a reușit ceva; această persoană părea că așteaptă tot timpul să faceți o greșeală. Chiar dacă acele persoane vă lăudau sau vă încurajau în față, faptul că nu credeau în dvs. și în ceea ce erați

în stare să faceți răzbătea prin comportamentul lor, înfierându-vă cu metamesajul: „Nu ești în regulă."

Senzația mea este aceea că reacționăm în fața oamenilor în acord cu ceea ce credem că gândesc ei despre noi. Oamenii aleg adeseori să se raporteze la ceea ce le oferim. Desigur, și inversul acestui fapt este adevărat — ceea ce primim de la alții ne spune multe despre acel aspect al persoanei lor la care am ales să ne raportăm.

Rezumat

Un metamesaj este suma mai multor factori, ca de exemplu:

- Rostirea la momentul potrivit a ceea ce avem de spus.
- Împrejurările în care facem afirmația.
- Mediul pe care-l folosim.
- Ce purtăm.
- Gradul în care folosim limbajul și sensurile preferate de auditoriul-țintă.
- Ce nu se spune.
- Ce se presupune din ceea ce spunem.
- Metaforele pe care le folosim.
- Convingerile noastre și modul în care le comunicăm.
- Conștientizarea și sensibilitatea noastră în ce privește nevoile altora.

Toate aceste elemente, ca și altele se adaugă mesajului general care este „citit" de inconștientul și, uneori, de conștientul ascultătorilor noștri.

Pentru a înțelege cum se împletesc elementele metamesajului nostru și cum sunt ele filtrate de oamenii cu care interacționăm, putem începe să stabilim influența pe care o avem asupra a tot ceea ce facem.

ÎNDEMN LA MEDITAȚIE

1. Priviți în jurul dvs. acum. Care sunt elementele care vă înconjoară? Prin ce se caracterizează mediul dvs. înconjurător? Este moștenit — iar dacă da, ce decizii ați luat fie pentru a-l accepta, fie pentru a-l schimba? În ce sens este mediul dvs. o metaforă pentru tiparele pe care le folosiți în viața dvs.? În ce fel, acceptarea sau influențarea a ceea ce vă înconjoară sunt simbolice pentru deciziile pe care le luați cu privire la alte sisteme mai mari din care faceți parte — de exemplu, echipa, organizația, familia?

2. Vizitați-vă firma la care lucrați ca și cum ați fi cineva din afară. Dacă este posibil, mergeți pe urmele cuiva care a intrat o dată cu dvs., ca oaspete sau ca vizitator. Acordați atenție acelor lucruri care sunt remarcate și de acea persoană. De ce anume vă simțiți atras? Ce auziți? Ce impresii și ce valori vă inspiră aceste lucruri și în ce fel sunt ele caracteristice pentru tiparele culturii companiei? Remarcați, în special, cum este folosit spațiul, cât de deschis sau de închis este, cât de ușor este să iei legătura cu oamenii la care vrei să ajungi, cum sunt decorațiunile și ce accesorii apar? În ce stare este ceea ce vă înconjoară? Ce spun oamenii?

3. Căutați să aflați părerea vizitatorilor, pentru a stabili care este prima lor impresie despre firmă. Întrebați-i ce anume le-a atras atenția și ce semnificație au atribuit acelor lucruri văzute, auzite sau simțite de ei. Întrebați-i care sunt primele lor impresii și în ce măsură și le-au schimbat după aceea — și, în special, ce a contribuit la formarea acestor impresii.

4. Gândiți-vă la tot ceea ce ați făcut astăzi, până în acest moment. Prin ce anume ați fost un exemplu pentru alții?

5. Gândiți-vă la o persoană pe care ați întâlnit-o recent și ale cărei vorbe nu se potriveau cu faptele. Ce efect a avut acest lucru asupra dvs.?

6. Gândiți-vă la o persoană ale cărei vorbe coincideau cu faptele. Ce efect a avut acest lucru asupra dvs.?

7. O persoană pe care ați dori să o ajutați să-și refacă încrederea în sine vă întreabă dacă dvs. credeți că este îndreptățită să-și mențină poziția cu privire la o decizie pe care a luat-o. Ce spuneți?

8. Care este metamesajul din următoarea povestire?

Nu cu multă vreme în urmă, am citit într-un ziar un articol despre comportamentul unui școlar care devenise atât de obraznic, încât profesorii îi recomandaseră directorului să-l exmatriculeze. Băiatul îi brusca pe ceilalți copii, își jignea profesorii și se lua la bătaie de cel puțin două ori pe săptămână. Profesorii i-au aplicat orice formă de pedeapsă la care s-au putut gândi, dar băiatul nu s-a cuminți.

În cele din urmă, directorul l-a chemat pe băiat în biroul lui și i-a dat un ultimatum:

— Ai de ales — fie accepți oferta pe care ți-o voi face, fie vei fi exmatriculat.

Băiatul n-a spus nimic.

Directorul a continuat:

— Iată oferta. Trebuie să fii de acord să bruschezi o dată pe săptămână, să jignești pe cineva doar de cinci ori pe zi (asta însemna mult mai puțin decât făcea copilul de obicei) și te vei bate o singură dată.

PROGRAMAREA

„Oamenii contează, restul este tehnologie."

Compania de comunicații Ericsson,
citat din *The Next Common Sense*

Procesul de codificare a competenței este cunoscut sub numele de *modeling*. Când vă puneți în locul altcuiva și reproduceți ceea ce face și rezultatele pe care le obține, parcurgeți un proces de *modeling*. *Modeling*-ul presupune reproducerea aceleiași secvențe de gândire, limbaj și tipar comportamental ca a subiectului dvs. Pentru a face acest lucru, trebuie să împrumutați (temporar) identitatea și convingerile acestuia. Așadar, ca să folosim o metaforă din lumea computerelor, extrageți codul programului necesar pentru a demonstra competența și derulați programul cum și unde doriți.

În afaceri, scopul *modeling*-ului este reproducerea excelenței. Dacă doriți să reproduceți succesul unui reprezentant de vânzări extraordinar, al unui director sau al unui orator, *modeling*-ul vă va permite să faceți acest lucru. În același mod, dacă doriți sa reproduceți modul în care o companie sau o persoană de succes se prezintă printr-un mijloc de comunicare la distanță, cum este World Wide Web sau e-mail-ul, puteți face și acest lucru. Dacă doriți să descoperiți cum pot prospera unii oameni în contextul economiei în rețea, puteți învăța cum au realizat ei acest lucru pentru a putea face și dvs. la fel.

Acești actori sociali de vârf vor derula programe fizice și mentale de care nu sunt conștienți și pe care, aproape cu siguranță, nu le veți găsi în nici o carte despre tehnicile-stan-

dard de vânzări, despre modelele de management sau despre abilitățile de prezentare. Programele pe care le derulează pot fi specifice industriei, clientului sau chiar locului și împrejurării. Excelența, ca atare, reprezintă un context specific. Puteți descoperi că anumite părți ale programului lor sunt puțin importante sau lipsite de orice valoare, în timp ce altele pot fi dezvoltate. Descoperind și dezvoltând ceea ce învățați, realizați nu numai reproducerea abilității respective, dar pe deasupra o îmbogățiți și o îmbunătățiți, astfel încât puteți obține o abilitate superioară celei originale.

NLP este un proces activ. Este o formă de cercetare a ceea ce funcționează, în scopul reproducerii și obținerii succesului într-o modalitate unică. Cu cât încercați mai mult să reproduceți excelența, cu atât descoperiți mai multe. NLP acționează la un nivel superior față de majoritatea programelor de instruire tradiționale — ea ne face capabili nu doar să învățăm ce anume funcționează, dar și *cum* funcționează. Procesul NLP oferă accesul la resursele personale, precum și descoperirea lor, permițându-ne să învățăm cum să învățăm. Și nu numai atât. Ne oferă de asemenea felul în care ne putem dezvolta aceste resurse interioare și putem amplifica descoperirea de sine în procesul de dezvoltare personală și a afacerilor noastre.

CAPITOLUL 10

Modeling-ul

„Se întâmplă rar ca o persoană să nu poată învăța de la o alta sau din experiențele de viață, dacă depune efortul necesar. Poate că acesta este secretul construirii unei societăți pașnice: căutarea cunoașterii unice și speciale a fiecăruia."

Dacă cineva poate să facă ceva, atunci poate oricine. *Modeling*-ul înseamnă mai degrabă „cum", și mai puțin „de ce". Există o glumă care spune că practicanții NLP se întâmpină și își strâng mâinile, întrebându-se nu „Ce mai faci?", ci „Cum mai faci asta?" **Modeling-ul este o stare de curiozitate** și de altruism. Este o dorință de a-i asculta, privi, respecta și învăța de la alții, ca și de la noi înșine. *Modeling*-ul este un interes pentru proces, dincolo de conținut.

Când fiul meu îmi trimitea e-mail-uri din călătoriile sale în jurul lumii, mai întâi am fost interesată de ceea ce avea de spus, ce făcea, unde se afla și încotro se îndrepta. Soțul meu însă era interesat în special de capacitatea fiului nostru de a comunica ceea ce făcea în timp ce călătorea. Dezvoltase un stil și o bogăție în utilizarea cuvintelor și a expresiilor pe care noi nu le observasem până atunci. Odată, am primit un e-mail pe care el îl trimisese de asemenea și prietenilor lui și am aflat lucruri pe care nu mi le-ar fi dezvăluit vreodată nici un e-mail care ar fi început cu „Dragă mamă". Am rămas uimită de o parte din conținut și i-am spus soțului meu: „Citește numai ce zice!" Soțul meu mi-a răspuns: „Da, dar uite cum zice!"

Importanța modeling-*ului*

Modeling-ul este una dintre cele mai importante abilități de care avem nevoie astăzi. Mai mult decât oricând înainte, **tre-**

buie să avem încredere în noi înșine în ce privește felul în care învățăm, ne dezvoltăm, ne coordonăm, luăm inițiative și facem față schimbărilor constante. Chiar dacă lucrați pentru o mare companie, șansele dvs. nu depind atât de sprijinul pe care-l primiți, ci mai degrabă de la dvs. se așteaptă să fiți încrezător atunci când aveți de-a face cu provocările. Există puține alegeri ușoare la locul de muncă, iar ritmul vieții îi determină pe ceilalți să fie prea ocupați cu a avea grijă de ei înșiși.

Totuși, este important de știut că majoritatea oamenilor sunt abia la început în ce privește folosirea resurselor lor interioare și puțini sunt aceia care știu cu adevărat să facă acest lucru. Răspunsul este *modeling*-ul. Nu este doar o tehnică, ci un stil de viață, astfel încât oriunde v-ați afla și oricine s-ar afla cu dvs., puteți învăța și vă puteți maturiza continuu.

Modeling-ul vă schimbă viața

Modeling-ul este calea spre înțelepciune și împlinirea personală reală. Este un mod de respectare a aptitudinilor unice pe care le avem.

> ***Recent, am urmărit o emisiune televizată despre discriminarea populației de culoare prin testele de inteligență folosite odinioară pentru selecția la facultate în unele zone ale Statelor Unite. Tinerii de culoare nu obțineau un punctaj bun la aptitudinile pe care le măsura testul. Un cercetător a descoperit însă că atunci când erau supuși unui alt test, care evalua aptitudini cu totul diferite, aceiași oameni obțineau rezultate excelente. Unul dintre tinerii supuși cercetării a spus despre luarea în calcul exclusiv a testului inițial: „Nu ni se acordă nici o șansă în afara aceleia de a ne petrece tot restul vieții pe străzi, cerșind sau vânzând droguri." Prin introducerea noului test, cercetătorii au deschis ușile educației pentru acel grup de oameni neglijați mai înainte.***

Normele de standardizare pe care le folosim pentru a „clasifica" oamenii în funcție de ceea ce este acceptabil și de ceea ce nu este au implicații deosebite. *Modeling*-ul înseamnă mai mult decât un nou test. El respectă faptul că, indiferent ce talente am avea, acestea au o valoare și pot fi direcționate în beneficiul nostru sau al altora. A învăța să reproduci modele înseamnă să arunci în aer miturile stereotipurilor IQ. Înseamnă să înveți să-l respecți pe fiecare și să-i permiți să-și ocupe locul potrivit în lume. Așa cum sugerează citatul de la începutul capitolului, poate că abilitatea noastră de a reproduce modele este cheia către o societate pașnică.

În contextul afacerilor, trebuie să cercetăm resursele neutilizate până acum. Trebuie să învățăm ce are de oferit fiecare individ. Dacă facem ce-am făcut dintotdeauna, vom obține ceea ce am obținut mereu — o rețetă pentru „sinuciderea" afacerii. Astfel, *modeling*-ul ne deschide o lume complet nouă în ce privește felul în care recunoaștem potențialul și, mai important, îl eliberăm pentru binele tuturor.

Modeling-ul poate lua multe forme. Unele dintre aptitudinile dvs. fundamentale au fost învățate prin reproducerea modelelor celorlalți. Bebelușii și copiii mici reproduc excelent modelele, sunt adevărați experți. Însă atunci când încep să acumuleze diferite cunoștințe prin metodele tradiționale de învățare, ei încep să-și piardă această aptitudine. Unele metode tradiționale de educație ne dezvață de cea mai naturală aptitudine de învățare. **„Alături de Nellie"** a fost o metodă prin care mulți angajați erau învățați cum să-și facă munca. Aceasta funcționa doar dacă Nellie era un model al excelenței sau dacă noul angajat ar fi fost suficient de inteligent încât să fi știut ce funcționa și ce nu. Din păcate, deseori rezultatul a fost doar o reproducere a unor practici greșite. **Dacă facem ce-am făcut dintotdeauna, vom obține ce am obținut mereu.**

Puteți reproduce orice model; oamenii ating excelența în multe sfere de activitate. Puteți ajunge la excelență, de exemplu, în ce privește capacitatea de:

- A genera implicare și respect.
- A vă motiva pe dvs. și pe ceilalți.
- A convinge și a influența.
- A obține un record personal într-un anumit sport.

- A asculta.
- A vorbi fluent o limbă străină.
- A comunica prin tehnologii de ultimă oră.
- A relaționa.
- A conduce și a inspira.

Dar puteți atinge excelența și atunci când este vorba despre:

- A vă întrista.
- A bombăni.
- A vă pierde firea.
- A rămâne insensibil la emoții.
- A amâna.
- A vă îngrijora.
- A rezista schimbării.
- A le răspunde agresiv celorlalți.
- A vă panica.

Prin *modeling*-ul oricăruia dintre acești factori, puteți dezvolta un proces de conștientizare, iar **prin conștientizare puteți alege** să continuați același proces sau să faceți altceva. Numai procesul de studiere a ceea ce facem și a felului în care facem acele lucruri ne ridică la un nivel de detașare în care putem alege ceea ce facem și, mai important, ce vom continua să facem în viitor.

Multe companii dețin în prezent un sistem de **îndrumare** în cadrul căruia membrii conducerii, într-una din etapele dezvoltării lor, sunt repartizați unui angajat cu mai multă experiență și mai în vârstă de la care să învețe (metoda „alături de Nellie" adaptată). Mult prea des se întâmplă ca reușita acestui sistem de îndrumare să depindă de abilitatea angajatului respectiv de a-și împărtăși celorlalți calitățile. Deseori, ei nu-și cunosc cele mai importante aptitudini și nici nu știu cum să le folosească. Dacă, totuși, „elevul" este familiarizat cu sistemul NLP de reproducere a modelelor diferitelor abilități, el poate extrage aptitudinile pe care are nevoie să le învețe, independent de cunoașterea și de nivelul aptitudinii

mentorului său. Și subiectul al cărui model este reprodus poate beneficia totodată de acest proces — învățând din reacțiile celorlalți la felul în care el însuși își structurează experiența. Cu ajutorul acestei cunoașteri, mentorii înșiși pot ajunge la un nivel ridicat al aptitudinilor pe care le au.

Primul meu serviciu cu normă întreagă a fost acela de operator pe calculator la firma Pilkingtons, care fabrica oglinzi. Nu mai lucrasem până atunci cu un calculator și am fost dată în grija lui Geoff; trebuia să-l urmăresc și să învăț de la el. Din când în când, Geoff îmi mai explica ce făcea, dar aproape tot timpul nu făcea decât să lucreze în tăcere (iar în acea perioadă operarea pe un calculator presupunea, câteodată, puțină inginerie și ceva cunoștințe de programare, deoarece programele care se defectau în mijlocul nopții nu puteau fi restabilite de programatori, pentru că ei nu mai erau prin preajmă). Geoff era foarte bun la aceste lucruri, dar nu prea se pricepea să-mi explice ce făcea — ce să mai vorbim de cum făcea!

Putem aplica procesul *modeling*-ului cu referire la propria persoană. Ați putea, de exemplu, să reproduceți o abilitate sau o competență dintr-o anumită arie a vieții sau muncii dvs. cu scopul de a o folosi în alt context. Să presupunem că sunteți o persoană cu putere de influență în cadrul colectivului în care lucrați, dar nu aveți la fel de multă influență când vine vorba despre clienți. Conștientizând modelele pe care le folosiți în cele două contexte puteți descoperi diferențele dintre ele, astfel încât să vă puteți folosi influența în orice context ales.

O companie care a angajat o echipă de vânzători prin telefon nu putea să înțeleagă de ce rezultatele obținute de unii dintre aceștia erau atât de inconsecvente. Cu unii clienți, echipa avea succes, iar convorbirea telefonică avea drept rezultat o întâlnire, în timp ce cu alții echipa se străduia din răsputeri să întrețină o convorbire de câteva minute. Analizând ce se întâmpla în cazul acestor discuții telefonice, compania a descoperit că vânzătorii prin telefon își construiseră o imagine mentală pe baza a ceea ce auziseră de la ceilalți angajați cu privire la diferitele grupuri de oameni pe care era necesar să-i sune. Una dintre cele mai evidente diferențe între convorbirile reușite și cele fără succes era legată de imaginea mentală pe care și-o forma, în momentul apelării, inițiatorul convorbirii. În cazul discuțiilor reu-

șite, vânzătorul își imagina clientul într-o încăpere foarte luminoasă. Imaginea era vioaie și colorată, iar vânzătorul își închipuia clientul ca fiind o persoană zâmbitoare. (Această imagine era pe de-a-ntregul rodul minții vânzătorului prin telefon, care nu-i văzuse niciodată pe aceia cu care vorbea.) În cazul convorbirilor eșuate, vânzătorii își imaginau că interlocutorii lor se află într-o încăpere întunecoasă, imaginea din mintea lor era neclară și cu tonuri de gri, iar clientul imaginat avea o expresie serioasă pe chip. Vânzătorii își imaginau toate acestea chiar înainte de a forma numărul de telefon!
Printr-o reproducere reușită a modelelor strategiilor mentale, compania a reușit să-i instruiască în aceste tehnici ale gândirii pe vânzătorii prin telefon ce obținuseră rezultate mai slabe. Numărul convorbirilor telefonice care au avut drept rezultat stabilirea unei întâlniri a crescut semnificativ.

Strategii

Ajungem la rezultate prin intermediul programelor pe care le derulăm în mintea noastră și prin acțiunile noastre. Așa cum programele pentru computer reprezintă o secvență de coduri, și programele personale sunt o înșiruire de coduri mentale și comportamentale. Când mergem, vorbim, conducem mașina, citim sau râdem este puțin probabil că noi conștientizăm felul în care facem aceste lucruri. Programele care le fac posibile sunt coordonate, în beneficiul dvs., de către inconștient. Ele sunt cunoscute sub numele de „strategii".

Dacă doriți să reproduceți un model de excelență personal sau al altcuiva, trebuie să activați atât **strategii inconștiente**, cât și conștiente, care vă permit să faceți ceea ce faceți. Când cunoașteți strategia cuiva care știe cum să-și conducă viața, atunci dețineți cheia pentru reproducerea acelei experiențe în viața personală.

Când un bucătar gătește o cină perfectă, nu numai că respectă o rețetă pentru folosirea ingredientelor, dar respectă totodată o rețetă de gândire și comportament. De exemplu, este posibil ca el să-și imagineze cum ar vrea să arate felul de

mâncare pregătit și ce gust să aibă. Ar putea fi totodată preocupat de timpul necesar pregătirii mâncării și de aspectul ingredientelor. Bucătarul are un mod unic de a obține acest rezultat.

Am urmărit o emisiune-serial la BBC, în care diferite companii erau invitate să-și prezinte afacerile. Scopul emisiunii era acela de a iniția o nouă strategie de piață a respectivei afaceri. Una dintre emisiuni a prezentat afacerea lui Mo, un magazin tipic de la un colț de stradă — ticsit cu mii de linii de produse diferite, multe dintre ele zăcând pentru totdeauna în spatele raftului, iar altele aproape imposibil de găsit pe rafturile supraîncărcate. Așadar, Mo a apelat la echipa de experți ai BBC pentru a-l ajuta să-și regândească afacerea. Deși era amenințat serios de marile magazine din vecinătate, echipa BBC nu numai că a mărit productivitatea magazinului, dar a și încercat să găsească modalități de diferențiere a magazinului lui Mo de concurenții săi mai puternici.
Echipa de experți a început cu reorganizarea și reetichetarea produselor pe rafturi. S-au instalat containere speciale pentru pâine, care să o țină proaspătă în fiecare zi. Au introdus un nou sistem de control al stocului și au eliminat 80% dintre produsele care nu se vânduseră de ani de zile. Experții au pătruns și în biroul lui Mo; aici au descoperit că metoda sa de organizare personală consta în folosirea unor agende vechi de trei ani (sau mai bine), în care datele vechi erau șterse, iar peste ele erau rescrise datele anului în curs. Așa că biroul a fost dat în grija experților și reorganizat.
După toate acestea și încă multe altele, lui Mo i s-a dat pe mână un magazin complet transformat. Timpul necesar găsirii și achiziționării produselor se redusese cu cel puțin 50%, iar clienții săi erau mulțumiți de schimbări. Dar Mo? Și el a fost mulțumit, chiar dacă, inițial, a părut mai degrabă uimit. Acest lucru nici nu-i de mirare, dacă stăm să ne gândim ce trebuie să-i fi trecut prin cap sau, ca să fim mai precișii, cum trebuie să fi gândit el. Magazinul lui Mo era o expresie a structurii sale interioare. Magazinul său și tot ce avea legătură cu el erau o oglindă a experienței sale interioare.
Metodele folosite de echipa BBC (care a obținut rezultate extraordinare într-un timp scurt) sunt folosite de multe afaceri care doresc să se reînnoiască și să-și schimbe cultura și optica. Remediul luat în calcul deseori constă în schimbarea mediului de lucru. Câte afaceri și magazine le-ați văzut transformate în acest fel? Cu toate acestea, transformarea care face într-adevăr diferența este transformarea in-

terioară. Despre acest lucru este vorba în **modeling**. *Din codificarea experienței interioare a lui Mo, putem deduce nu numai cum a obținut ceea ce a obținut, dar și —pentru a face un pas înainte — ce a trebuit să schimbe Mo în lumea sa interioară, astfel încât să facă într-adevăr diferența.*

Strategii de luare a deciziilor

Atunci când vrem să mâncăm la cină ceva anume, vrem să mergem în vacanță în cutare loc sau ne planificăm ziua într-un anume fel, apelăm la diferite strategii decizionale. Există un tipar legat de modalitatea în care facem aceste lucruri.

De exemplu, iată cum am decis să scriu această carte:

1. I-am văzut pe alții (prieteni apropiați) scriind o carte.
2. M-am imaginat scriind o carte.
3. M-am întrebat în repetate rânduri, de-a lungul timpului, ce temă să abordez și cum anume.
4. Am privit și am ascultat exemple legate de felul în care alții au făcut acest lucru.
5. Când m-am considerat, într-un final, capabilă să scriu o carte (știam chiar care era contextul în care urma să scriu), am avut sentimentul că a sosit momentul potrivit.
6. Mi-am luat angajamentul, spunându-le oamenilor ce plănuisem să fac.

Înțelegerea unei strategii îmi dă puterea să aleg cum și când să o folosesc. La fel, dacă cineva și-ar dori să-mi influențeze decizia de a scrie, ar reuși doar în cazul în care ar înțelege strategia mea, și nu încercând să-mi impună strategia lui.

Să presupunem că descoperiți faptul că partenerul dvs. de negociere are o strategie care implică:

1. Crearea unei imagini a ceea ce-și dorește (vizual).
2. Căutarea în sine a unui răspuns legat de viabilitatea rezultatului (auditiv).

3. Obținerea unui sentiment de siguranță referitor la faptul că asta își dorește (senzitiv).

Prin **optimizarea strategiilor**, îl veți ajuta și îi veți influența procesul de luare a deciziilor. Să presupunem că rezultatul său final viza promovarea într-un post nou. Îi puteți optimiza strategia spunând:

1. „Imaginează-ți cum ar fi să-ți abordezi șefa și să clarifici împreună cu ea viitorul tău" (vizual).
2. „Întreabă-te dacă acesta este un lucru realizabil" (auditiv).
3. „Și vei ști instinctiv dacă aceasta este cea mai potrivită abordare pentru tine" (senzitiv).

Este important de amintit faptul că, întrebând pe cineva „Cum faci acest lucru?" — adică apelând la conștientizarea propriei sale strategii —, este puțin probabil ca acea persoană să poată să vă dea un răspuns direct. Fie vă va spune „Nu știu", fie vă va relata ceea ce crede că face. De puține ori răspunsul său coincide cu ceea ce face de fapt. Pentru a reuși să „extrageți" o strategie, persoana al cărei model vreți să-l reproduceți trebuie să urmeze sau să retrăiască experiența pe care dvs. doriți să o reproduceți.

Pentru a afla mai multe despre reproducerea modelului unei aptitudini, vedeți scurtătura de la sfârșitul acestui capitol.

Modeling-*ul în afaceri*

Modeling-ul în afaceri a condus la progrese semnificative privind felul în care sunt învățate aptitudinile. În mod tradițional, companiile au folosit programe de pregătire standard pentru deprinderea unor aptitudini standard. De foarte puține ori însă „elevii" au fost lăsați să adapteze aceste aptitudini la mediul lor unic, prin propriile lor mijloace. Există tipare unice care funcționează într-o companie, într-un departament sau

pe un segment de piață — tipare care nu funcționează în alte domenii. *Modeling*-ul ne permite să reliefăm aceste tipare specifice unui context pentru **a reproduce excelența** într-un domeniu la alegere. Identificând acele persoane care excelează în organizația dvs., nu numai că veți putea reproduce succesele lor, dar veți putea să-i ajutați pe acești oameni să mențină o consecvență în realizările lor.

Atunci când compania Pricewaterhouse Coopers și-a propus să reproducă realizările remarcabile ale unora dintre cei mai buni lideri de proiect ai săi, a decis să folosească NLP pentru a reproduce modelele strategiilor necesare. Compania și-a ales cei mai buni oameni ai ei, iar eu am fost solicitată să le decodific aptitudinile, pentru a descoperi cum făceau ceea ce făceau. I-am urmărit în timp ce lucrau cu grupurile de stagiari și am discutat cu ei despre convingerile și valorile lor, despre sentimentul identității proprii și despre cum își gândesc ei scopurile.

A rezultat un tipar consecvent al acelora care obținuseră rezultate semnificative, peste medie. Toți dovedeau un caracter lipsit de egoism, o voință aflată dincolo de ei și toți erau animați de valori ce includeau dragostea și grija față de alții. La nivel comportamental, toți erau competenți în ce privește folosirea gândirii metaforice și a viziunii. Și erau atât de preocupați să vină în întâmpinarea nevoilor de învățare ale stagiarilor lor, încât, dacă nu făceau asta pentru propria lor satisfacție (într-unul dintre cazuri, mai ales), acest lucru le putea provoca o stare fizică de rău. (Nu am ținut neapărat ca alții să reproducă acest aspect al modelului!) Cu toate acestea, o dată ce am aflat care erau piesele-cheie ale strategiilor (și erau multe), am fost capabilă să le înfățișez și acelora care nu ajunseseră încă la același nivel de excelență.

Cizelarea strategiei

Plăcerea *modeling*-ului stă în aceea că puteți cizela un model, testând care dintre elemente întăresc performanța și care sunt lipsite de importanță sau nu aduc nimic în plus. Prin îndepărtarea câte unui element puteți stabili cum este afectat rezultatul final de acest lucru. Aceasta vă permite să reproduceți cel mai eficient model, pe care îl puteți folosi pentru a-i

învăța pe ceilalți, inclusiv persoana a cărei performanță a fost reprodusă.

Procesul descris mai sus este valabil indiferent dacă este reprodus modelul unui individ, al unei echipe sau al unei întregi organizații. Deprinderile necesare vânzării unei mașini de lux sunt foarte diferite față de cele necesare vânzării unui pachet *software*. Aptitudinea necesară motivării unui grup de muncitori de la o linie de producție este foarte diferită de aceea necesară motivării unor directori executivi din publicitate. Aptitudinea necesară în comunicarea directă ar putea fi foarte diferită de aceea necesară comunicării prin intermediul rețelelor computerizate. Deprinderile de care avem nevoie în era informației, aflată într-un proces de schimbare rapid și continuu, sunt cu mult diferite față de cele care ne-au susținut în trecut. *Modeling*-ul vă permite să descoperiți unicitatea modelului, calitatea talentului înnăscut și **competența naturală**.

Un client al meu mi-a spus: „*Modeling*-ul este arma secretă în afacerile de astăzi, cu condiția să fie bine stăpânită." Este ușor să accesați strategiile pe care vi le doriți, chiar dacă folosirea lor în afaceri nu a devenit încă o practică obișnuită. Orice individ sau organizație care folosește acest mod de gândire va continua să conducă jocul pentru mulți ani de acum înainte.

Putem identifica **strategii utile în spatele oricărui comportament**. Ceea ce facem implică întotdeauna un proces valoros, chiar dacă nu la fel stau lucrurile și în ce privește conținutul său. Trebuie să cercetăm toate comportamentele la care apelăm pentru a descoperi strategiile din spatele lor. Astfel, putem descoperi că în spatele unora dintre slăbiciunile noastre se află strategii extrem de valoroase, atunci când sunt folosite în contextul potrivit.

Să luăm ca exemplu o persoană îmbufnată. Cunosc oameni care pot fi îmbufnați ore-n șir, zile, săptămâni și, în unele cazuri, chiar ani de zile! Probabil că nu este tocmai o însușire pozitivă, dar dincolo de îmbufnare, există strategia păstrării unei numite stări emoționale pentru o

perioadă de timp. În contextul dat, este o însușire negativă, dar să presupunem că aceeași persoană și-ar fi dorit să-și mențină o stare de încredere sau de motivație și nu a reușit. Unde ar trebui să caute ea răspunsul? Nu în cărțile de dezvoltare personală și nici la alți oameni — pentru că deja deține ceea ce-și dorește. Respectiva persoană deține strategia de menținere a unei stări; tot ceea ce trebuie să facă este să transfere această strategie unei alte stări emoționale. În următoarea parte a acestei secțiuni, vom explora modalitatea de a face acest lucru.

Există companii care deja reproduc diferite modele. Iată câteva exemple de proiecte de reproducere a modelelor în afaceri:

- Un mare producător de mașini și-a încurajat angajații să investească timp în dezvoltarea lor personală. Compania i-a finanțat pentru ca fiecare să învețe ceva nou — cu o condiție: ceea ce învață să nu aibă legătură cu munca lor. Unii oameni au învățat o limbă străină. Unii au învățat să cânte la un instrument muzical. Alții au început să practice un nou sport sau și-au ales un *hobby*. Tot ceea ce au făcut a fost dorința lor. Aceasta a fost o mișcare inteligentă din partea companiei. Astfel, au fost întărite strategiile angajaților de a face ceva ce și-au dorit (urmărirea rezultatului) și de a învăța. La acea vreme, unul dintre scopurile companiei era să devină o organizație bazată pe un proces continuu de învățare, aceasta fiind o componentă fundamentală a culturii sale, iar strategia adoptată a reprezentat un mijloc puternic de a realiza acest lucru.
- O companie de marketing și-a propus să reproducă modelul felului în care fondatorii companiei extinseseră afacerea. Până la acel moment, nimeni altcineva din companie nu ajunsese la nivelul succesului lor.
- O firmă de producție în domeniul IT a reprodus modelul felului în care unul dintre liderii săi de succes negociase între diferitele culturi de afaceri, după o fuzionare.
- O societate de construcții a reprodus modelul felului în care unul dintre directorii săi i-a inspirat pe cei care au intrat în afacere.

Ideea este aceea că *modeling*-ul reprezintă un mod foarte diferit de gândire și de muncă, față de cel de până acum. A le acorda oamenilor dintr-o companie posibilitatea de a reproduce modelul unor deprinderi înseamnă să le acordați mijloacele de reproducere a unor moduri de a găsi soluții în orice situație de care se lovesc.

O cotă de nivel a excelenței

Rezultatul unei importante părți a procesului de *modeling* a constat în descoperirea anumitor tipare ale excelenței. Vă ofer această cotă de nivel a excelenței cu oarecare precauție. Ea nu este fixă, ci continuă să urce. V-o pun la dispoziție ca pe o scurtătură pentru excelența de azi, dar mâine — cine știe cum va fi?

ELEMENTELE EXCELENȚEI

Sub noțiunea de „excelență" grupez indivizii și organizațiile care își ating, în mod regulat, scopurile pe care și le propun. Termenul se referă, în special, la oameni și organizații ce ating scopuri de care beneficiază nu numai ei înșiși, ci și oamenii și organizațiile din spatele lor; așadar, scopurile atinse nu vizează doar bogăția personală, ci și îmbogățirea vieții. Oamenii și organizațiile care ating excelența în acest sens parcurg următoarele etape:

Acordă atenție rolului pe care îl joacă în **sistemul** mai mare din care fac parte. Au scopul de a contribui la acest sistem într-un mod pozitiv, adăugându-i valoare. Richard Branson, de exemplu, caută să creeze sisteme de expoziții cu vânzare pe piețele pe care operează el. Există o rezistență din ce în ce mai mare față de afacerile care comercializează diverse produse urmărind doar profitul propriu; în contrapondere, există o mișcare din ce în ce mai accentuată de spijinire a ace-

lor afaceri ce protejează mediul înconjurător, cu o componentă ecologică în modelul de afaceri. Astăzi, companiile al căror succes se înscrie pe o durată lungă de timp sunt acelea care se pot conecta la o rețea și pot crea scenarii originale de tipul câștig/câștig, în care să fie implicați atât angajații, clienții și distribuitorii, cât și toți cei cu care intră în contact.

Ei își mențin și își înțeleg identitatea și **misiunea**. Dacă este vorba de o echipă sau o organizație, misiunea sa va fi o expresie a ceea ce-și dorește cu adevărat fiecare membru al companiei — demonstrându-și această dorință clipă de clipă. De exemplu, companiile care se bucură de succes încă de la începutul activității lor sunt acelea a căror motivație o reprezintă pasiunea pentru muncă. Așa cum o conștiință de sine puternică este fundamentul încrederii individuale, tot așa o misiune coerentă stă la baza unei afaceri atractive și solide.

Fondatorul portalului web Yahoo! spune că face această muncă pentru că îi place și era îndrăgostit de această muncă chiar și înainte, când din afacere nu ieșeau bani și el credea că nu va exista niciodată un profit semnificativ, din punct de vedere financiar. Afacerea este o expresie a identității sale personale. Compania este evaluată acum la miliarde de dolari.

Acei oameni își mențin și trăiesc în spiritul **convingerilor** excelenței. Ei cred că:

- Fiecare persoană este unică și este important să respectăm această diferență.
- Atunci când alege, fiecare om face cea mai bună alegere pentru sine.
- Nu există eșec, există doar *feedback* și, în consecință, întotdeauna avem de învățat dacă alegem să gândim astfel.
- În spatele fiecărei conduite se află o intenție pozitivă, dacă ne dorim într-adevăr să o descoperim.
- Sensul unei comunicări este dat de efectul ei.
- Pentru fiecare problemă există o soluție.
- Persoana cu cea mai mare flexibilitate de gândire și comportament are și cea mai mare influență.

- Mintea și trupul sunt parte a aceluiași sistem și fiecare influențează starea celeilalte.
- În noi înșine se regăsesc toate resursele de care vom avea vreodată nevoie.
- Învățăm prin acțiune, vizualizare, teoretizare, alegere și acționând din nou — învățarea este un proces activ.
- Cunoașterea, gândirea, memoria și imaginația sunt rezultatul unor succesiuni și combinații ale modurilor de filtrare și înmagazinare a informației — ele sunt strategii pe care le-am dezvoltat, deseori inconștient, pentru a face față vieții, așa cum am trăit-o noi.
- Făcând ceea ce am făcut dintotdeauna, vom obține ceea ce am obținut mereu, astfel că, dacă ceea ce facem nu dă rezultatele scontate, trebuie să începem să facem ceva diferit.
- Influența noastră vine din interiorul nostru.
- Singurele persoane din lume pe care le putem schimba suntem noi înșine.

Aceste convingeri sunt explicate în detaliu pe parcursul cărții și în special în capitolul 14.

Oamenii și organizațiile care ating excelența sunt în egală măsură **capabili** de următoarele lucruri:

- Sunt sensibili față de sine și față de alții. Sunt capabili să recunoască schimbările suferite de stările proprii sau de stările altora și răspund acestor schimbări. Se pun, în mod constant, în situația oamenilor cu care intră în contact, pentru a cunoaște și a-și asuma responsabilitatea pentru efectul comunicării lor.
- Sunt flexibili atunci când trebuie să schimbe ceea ce fac sau modalitatea de a face acel lucru, în condițiile în care modul lor de acțiune nu mai funcționează. Să facem o comparație cu acei oameni din anumite sectoare de piață care au fost învățați, ani la rând, o anumită procedură de vânzare — procedura celor zece pași de urmat în vânzarea unei asigurări, a unei mașini etc. Probabil că lucrurile stau

și mai rău în cazul comercianților care nu folosesc nici unul dintre acești pași. Însă este o situație cu totul diferită să tratăm cu cineva care se apropie de noi și ne răspunde folosindu-și deopotrivă sensibilitatea și flexibilitatea.

- Gândesc în termeni de rezultate și corelează rezultatele proprii cu ale altora, astfel încât să se ajungă la o situație de tipul câștig/câștig — o reușită pentru toate persoanele implicate.
- Construiesc relații de durată și consolidează rețelele la care sunt conectați.
- Învață constant din tot ceea ce li se întâmplă, indiferent dacă, inițial, acest lucru pare bun sau rău (rezultatul este acela că ei transformă totul în ceva bun).
- Manifestă interes și curiozitate față de tot ceea ce se întâmplă în jurul lor și față de oamenii pe care-i întâlnesc, demonstrând astfel că sunt deschiși la ceea ce pot învăța de la alții.
- Acționează și vorbesc după un tipar cotidian, aflat la baza misiunii lor, a convingerilor lor și a competențelor lor. Privindu-i și ascultându-i, misiunea, convingerile și competențele lor devin evidente. **Comportamentul** lor este corect, constant, nu transmite mesaje amestecate. Operează cu un set de principii, care formează fundamentul a tot ceea ce fac.
- Își schimbă comportamentul pentru a-și spori mereu flexibilitatea, dar rămân fideli valorilor proprii.
- Formulează întrebări într-un mod care le permite să învețe de la ei înșiși și de la alții.
- Solicită *feedback* și acordă *feedback*, când li se permite acest lucru.
- Adoptă comportamentul pe care-l doresc de la alții, astfel încât să servească drept exemplu.
- Cunosc faptul că **mediul** și manifestările lor sunt o expresie a ceea ce sunt și a ceea ce gândesc și caută *feedback*-ul pentru a vedea dacă au dreptate.

- Își asumă responsabilitatea pentru influențarea mediului propriu, cu scopul de a obține rezultatele pe care și le doresc.
- Își respectă mediul și caută să-l lase într-o stare „mai bună" decât l-au găsit.

SCURTĂTURĂ PENTRU REPRODUCEREA MODELULUI UNEI ABILITĂȚI

NLP este procesul de reproducere a unui model, iar restul acestei cărți studiază detaliile felului în care puteți face acest lucru cu pricepere și profesionalism. Scurtătura de față este o introducere în acest proces. Este ceea ce facem deja, dar deseori în mod inconștient.

1. Identificați abilitatea pe care doriți să o codificați și să o reproduceți. Fiți exact în definirea abilității respective. De exemplu, cunoașteți pe cineva care poate:
   - Să obțină și să păstreze atenția unei audiențe în câteva secunde de la începutul prezentării.
   - Să ia decizii.
   - Să se trezească dimineața fără ajutorul ceasului deșteptător.
   - Să-și stabilească sarcini cu termene de timp realiste, pe care le rezolvă consecvent.
   - Să-și înceapă ziua într-o stare mentală pozitivă.

   Decideți exact ce abilitate vreți să reproduceți și în ce context doriți să o puteți folosi.

2. Selectați o persoană sau mai multe din compania despre care credeți că a atins nivelul excelenței cu privire la o anume abilitate. Alegeți personalități de vârf. Asigurați-vă că înțelegeți ce înseamnă „excelență". Definiți „excelența" în termenii a ceea ce vedeți, auziți și simțiți atunci când această persoană își manifestă abilitatea.

3. Observați cum acționează persoana al cărei model vreți să-l reproduceți pentru a identifica următoarele:
   - Ce face în mod specific și în ce fel procedează.
   - Tiparele subtile ale comportamentului său — urmăriți-i mișcarea ochilor și comportamentul nonverbal.
   - Cum își administrează ambientul.
   - Tiparele sale de limbaj — ce filtre folosește?
   - Convingerile și valorile pe care le exprimă.
   - Felul în care comunică sentimentul identității.
   - Ce scop pare să aibă sau afirmă că urmărește?

4. Puneți-i întrebări. Mai întâi, asigurați-vă de faptul că persoana care vă servește drept model se asociază cu situația în care a folosit abilitatea pe care doriți să o reproduceți. Când sunteți sigur că se asociază experienței respective (își imaginează că folosește abilitatea), asigurați-vă că puneți întrebarea la timpul prezent, pentru a menține starea de asociere a persoanei. De exemplu: „Ce vezi?"; „Ce îți spui?" etc. Sunteți interesat de ceea „ce" și „cum" face, nu „de ce". Acordați atenție felului în care gândește la fiecare nivel logic. De exemplu, îl puteți întreba:
   - „Ce anume conștientizezi din ambientul tău?"
   - „Ce spui și ce faci?" (Este util să faceți o comparație între explicația sa și ceea ce a spus și a făcut de fapt, conform observațiilor dvs.)
   - „La ce te gândești?" (Priviți-i mișcarea ochilor, care oferă mai multă informație despre strategia sa internă decât răspunsul său conștient la întrebare.) Dacă îl observați căutând din ochi indicii, întrebați-l, de exemplu: „Ce vezi?"
   - „Care sunt capacitățile tale?" — una dintre ele este, cu siguranță, abilitatea pe care urmăriți să o reproduceți dvs.
   - „Ce este important pentru tine în acest moment?" (Această întrebare relievează valorile.)
   - „Ce crezi?" — despre tine, despre alții, despre situație.

   - „Cum te-ai descrie?" (Care este identitatea ta?)
   - „Cum te conectezi la sistemele din care faci parte?"

   Așteptați *feedback*-ul pentru a vă asigura că subiectul dvs. se simte confortabil și este satisfăcut de felul în care se derulează acțiunea dvs.

5. Cereți-i altei persoane să reproducă modelul abilității respective și comparați rezultatele dvs. cu ale acesteia.

6. Acum, reproduceți tiparele de gândire și de comportament ale subiectului dvs. pentru a-i identifica strategia.

7. Testați-vă modelul prin eliminarea a câte un element, din timp în timp, în ordinea în care le-ați folosit. În unele cazuri, eliminarea unui element ar putea intensifica procesul.

8. Se potrivesc rezultatele pe care le-ați obținut cu cele obținute de modelul dvs.? Dacă da, atunci ați reușit; dacă nu, întoarceți-vă și descoperiți ce alte elemente provoacă diferența.

9. Notați-vă strategia pentru a continua să o folosiți și, după caz, să o dezvoltați.

Rezumat

Aplicațiile NLP se diversifică în fiecare zi. Ele au fost folosite pentru a se afla felul în care lideri renumiți au generat angajamente și pasiune. Am folosit NLP pentru a descoperi cum gândesc aceștia, cum folosesc un anume limbaj și ce schimbări subtile din limbajul lor corporal influențează răspunsurile pe care le primesc. Am studiat negociatori pricepuți, oameni care pot discuta despre cele mai sensibile chestiuni și pot conduce discuția spre o înțelegere care câștigă angajamentul tuturor celor implicați. De asemenea, folosim NLP pentru a reproduce modelul acelor companii care au de la bun început succes într-o lume a tehnologiei înalte.

În ultimii ani, sportul ne-a dat multe indicații ce se pot aplica gândirii în domeniul afacerilor. Înțelegerea felului în care excelează marii sportivi ne permite să identificăm componentele motivației de sine și să ne însușim acele principii.

Există mult mai multe exemple: comercianți care răspund nevoilor neexprimate ale clienților lor, prezentatori care pot relata informațiile într-un mod irezistibil, motivator, consultanți care, folosindu-se de cele mai elegante întrebări, reușesc să declanșeze schimbări profunde. Cum fac ei aceste lucruri? Cu NLP învățăm care sunt răspunsurile.

Abilitățile și tehnicile explicate în capitolele anterioare ale acestei cărți sunt rezultatul reproducerii modelelor excelenței. Când te implici în NLP, te implici într-un proces educațional puternic, care evoluează continuu. Aceasta înseamnă că se îmbunătățește continuu.

Rezultatul *modeling*-ului este o competență conștientă, o artă a abilităților pe care le aveți și a abilităților pe care doriți să le aveți. Prin practica acestor abilități și a diferitelor moduri de gândire, ele devin parte a competenței dvs. la nivel inconștient; nu trebuie să vă gândiți la ele, pentru că devin o parte firească a dvs. În cea mai simplă formă a sa, NLP este un proces pe care l-ați folosit toată viața. În cea mai sofisticată formă a sa, NLP este o cale de generare a excelenței în tot ceea ce faceți ca individ, ca echipă sau în cadrul unei organizații.

ÎNDEMN LA MEDITAȚIE

1. În ce feluri unice vă valorificați:
   - În cadrul familiei?
   - În ce privește rolul dvs. în afacerea proprie?
   - În relațiile dvs. de prietenie?
   - În cadrul comunității din care faceți parte?
   - În viața dvs.?

2. Gândiți-vă la evenimentele pe care le-ați plănuit pentru restul săptămânii. Este vreunul care nu vă inspiră încredere sau la gândul căruia nu vă bucurați? Gândiți-vă la cineva cunoscut care ar putea face față acestor evenimente așa cum v-ați dori dvs. Puneți-vă în locul acelei persoane și imaginați-vă că dvs. sunteți cel care face față acestor evenimente.
3. Ce oameni v-au influențat în principal felul în care sunteți astăzi? Care este particularitatea fiecărei influențe pe care ați încorporat-o în persoana dvs.?
4. Cu cine ați vrea să semănați în ceea ce privește o abilitate sau un stil? Admirați stilul și abilitățile vreunui coleg sau prieten? Imaginați-vă cum ați putea să dobândiți aceleași abilități și același stil.

Într-o zi, un bărbat își uda grădina, care se afla la marginea deșertului Arizona. Era pe înserat, iar el a auzit, în depărtare, un zgomot de motociclete. Spre el se îndrepta o bandă a „Îngerilor Iadului", care l-au atacat, l-au legat de spatele unei motociclete și l-au târât în deșert. La vremea înnoptatului, l-au lăsat acolo mai mult mort decât viu. Omul a supraviețuit nopții și a început să-și redobândească cunoștința pe când soarele apărea la linia orizontului.

Știa că în deșert soarele înseamnă moarte sigură. Fără hrană, apă sau adăpost, nu exista nici o șansă de supraviețuire. Apoi, a observat lângă el un tufiș micuț. S-a târât până la el și s-a ghemuit la umbră pentru a se proteja de razele ucigătoare ale soarelui. Era disperat, nu știa nimeni unde se află.

La un moment dat, a văzut un șoim așezându-se pe o creangă a tufișului. Spre surprinderea omului, șoimul a vorbit și l-a întrebat:

— Pot să te ajut cu ceva?

Șocat, omul a răspuns:

— Mor de sete, gura și limba îmi sunt umflate. Am nevoie de apă ca să supraviețuiesc.

— Uită-te în spatele tău, a spus șoimul. Acolo este un șarpe. Ține-te după el, pentru că el știe unde izvorăște apa din stânci. De acolo vei putea să bei.

După ce a băut apă, omul s-a întors la tufiș și a doua zi șoimul a revenit.

— Ce faci? l-a întrebat șoimul.

— Am băut apă, dar am nevoie și de hrană pentru a supraviețui — apa nu este suficientă.

— Stai liniștit și așteaptă până trece antilopa. Când trece pe aici, urmeaz-o — îți poate arăta unde sunt cactușii ale căror tulpini le poți mânca.

Întocmai așa s-a întâmplat; când omul a urmat antilopa, a găsit hrană și a putut mânca. Simțindu-se îndestulat, s-a întors la tufiș și șoimul a apărut încă o dată.

— Pot să fac ceva pentru tine? a întrebat șoimul.

— Da, a răspuns omul. Deși am băut și am mâncat, am totuși nevoie de sare ca să supraviețuiesc. De unde să-mi procur sarea de care am nevoie ca să trăiesc?

— Nu te teme, răspunse șoimul. Și vulpea are nevoie de sare. Dacă urmărești vulpea, vei vedea locul în care linge ea rocile, care îți vor da ție sarea de care ai nevoie.

Omul a făcut din nou ce i-a spus șoimul și în următoarea zi, când s-a întors la tufișul sub care se adăpostea, a observat că acesta fusese ars și carbonizat.

— Ce voi face acum? s-a întrebat omul. Nu am nici un adăpost, soarele mă va coace și voi muri.

Apoi, omul și-a dat seama că a petrecut fiecare zi în deșert ținându-se după animale. A învățat cum să găsească hrană, apă și sare. Știa cum să supraviețuiască. A observat culorile bogate ale cerului la apusul soarelui — albastrul, purpuriul și auriul. A ascultat trilurile fermecătoare ale păsărilor din depărtare și a simțit o liniște și o fericire profundă.

— Să-ți arăt drumul spre casă? a întrebat șoimul.

Omul s-a gândit puțin și a spus:

— Cred că voi mai sta puțin timp aici.

CAPITOLUL 11

Strategii pentru o viață de succes

„Avem felurite daruri, după harul ce ni s-a dat."

Romani 12, 6

Suntem creaturi ale obiceiului. Viețile noastre se desfășoară după anumite tipare, pe care le luăm cu noi oriunde am merge. Îmi amintesc de o convorbire telefonică pe care am purtat-o cu o persoană pe care am cunoscut-o la un curs. Aceasta mi-a explicat: „Voiam doar să-ți spun că trec printr-o perioadă urâtă a vieții mele. Relația cu prietena mea nu mai mergea, așa că am decis să-i pun capăt. La serviciu nu mă mai simțeam deloc bine, așa că am decis să-mi dau demisia. Și voiam să-ți mai spun că, înainte de toate, am decis să părăsesc țara — m-am săturat de climatul și de cultura de aici." Iar el avea impresia că nu își lua cu el și tiparele!

Tiparele noastre de gândire și de comportament ne determină reacțiile în diferite circumstanțe personale, și *nu* circumstanțele în sine. Doar conștientizând aceste tipare sau obiceiuri vom putea începe să alegem viața pe care ne-o dorim. Să fugi de ceea ce nu dorești — acesta nu este un răspuns. Noi rămânem constanta care creează circumstanțele — doar dacă nu cumva alegem să privim în interiorul nostru pentru a descoperi și revizui acele tipare care fac din viețile noastre ceea ce sunt.

Strategii pentru succes

Aceste tipare și obiceiuri sunt cunoscute ca strategii, în termenii NLP. O strategie este o secvență de gânduri și compor-

tamente bazate pe un set de convingeri și pe imaginea noastră despre noi înșine. Strategia fiecăruia dintre noi are elemente caracteristice, atât pentru stări inspirate, cât și pentru stări neinspirate. **Am învățat strategii care pot funcționa în favoarea sau în defavoarea noastră.** O dată ce conștientizăm ce anume facem atunci când viețile noastre merg bine și ce facem atunci când viețile noastre nu merg bine, putem alege. Transformând astfel inconștientul în conștient, eliminăm nevoia de a judeca; prin intermediul conștientizării creăm libertate.

„Cei capabili să-și dea seama că în ziua de astăzi gândirea înseamnă strategie și comunicare, mai degrabă decât doar tehnologie, vor fi capabili să dea clasă tehnicienilor."

Peter Small, *The Entrepreneurial Web*
(Rețeaua antreprenorială)

Harry era îngrijorat de reacția proprie față de anumiți oameni din organizația sa. Era conștient că pe unii îi trata tot timpul cu respect și politețe, însă față de alții își scotea la iveală frustrarea și agresivitatea. Știa că își dorea să se comporte bine cu toată lumea, nu numai datorită valorilor sale umane, dar și pentru că așa era bine pentru afacere.
Când vorbea despre oamenii pe care îi trata cu respect (care erau și oamenii cu care a învățat cel mai mult), se uita direct la mine și vorbea despre sine folosind persoana întâi. Gesticula aproape de piept (inima lui). Când vorbea despre oamenii cu care avea greutăți, nu mai folosea persoana întâi, spunând mai degrabă „tu" sau „cineva". El îi indica pe oamenii din mintea lui împungând aerul cu degetul ca și când ei s-ar fi aflat deasupra sau la stânga lui, undeva mai departe de el. Când vorbea despre oamenii pe care îi respecta, toată fața i se lumina, vorbea relaxat și comportamentul lui exterior era unul liniștit. Când vorbea despre oamenii cu care avea dificultăți, vocea ca și mușchii săi faciali se împovărau și era tensionat fizic.

Peter căuta o cale de a obține mai mult spațiu personal în viața lui. Avea o afacere de succes și lucra aproape fără întrerupere, zi de zi, de dimineață până la miezul nopții, luându-și de muncă și acasă. Uneori, lucra chiar până la 1 sau 2 dimineața. Când se gândea cum ar fi vrut să-și petreacă timpul cu familia, corpul i se relaxa în întregime. Vorbirea i se încetinea și făcea pauze între propoziții. Iar când ceilalți îi puneau întrebări, stătea să se gândească înainte de a răspunde. Când începea să se gândească la diferitele lui probleme, lucru care se întâmpla foarte des, îi întrerupea pe ceilalți, fără să facă pauze între propoziții — ale lui sau ale celorlalți. Vorbirea i se accelera. Tiparele sale de comportament, mai ales limbajul, erau tiparele sale de viață.

Ficcare mișcare a noastră, fiecare gest, fiecare intonație și tipar de vorbire dezvăluie tiparele pe care le folosim în viața noastră în general. Lipsa de spațiu în vorbire a lui Peter era o metaforă perfectă pentru lipsa de spațiu din viața lui. Nu putem comunica lumii problemele noastre în întregime, dar putem învăța să ascultăm aceste probleme pentru ne putea îndruma pe noi înșine și pe ceilalți.

Axul de la fântână

La curtea casei noastre din Franța, avem o fântână care datează din secolul al XVII-lea. Ea are un ax pe care s-a tot înfășurat în sus și în jos, în toți acești ani, frânghia de care este legată găleata, crcând astfel niște scobituri pe ax. Ar fi dificil ca frânghia să se înfășoare altfel pe axul respectiv — în mod natural, **frânghia se potrivește în lăcașul** scobit în el.

La fel se întâmplă și cu tiparele noastre. O dată ce lăcașul a fost întipărit, cea mai ușoară alegere este să facem ceea ce am făcut mai înainte. Din păcate, aceasta nu este o rețetă de succes în afaceri. Poate că sunteți familiarizat cu expresia „Dacă nu e stricat, nu încerca să-l repari." Astăzi, mai degrabă este valabilă expresia „Dacă nu e stricat, probabil că se repetă!" Nu ne întâlnim de multe ori cu a doua șansă — fie profităm de șansele noastre, fie acestea trec pe lângă noi.

Avem tot mai multă nevoie să întipărim noi „locașuri" pentru noi înșine, și încă zilnic, astfel încât să facem încontinuu noi conexiuni în comportamentul nostru și în gândirea noastră. Pentru a face aceasta avem nevoie, înainte de toate, să identificăm comportamentele pe care ni le dorim și apoi trebuie să le exersăm până ce ele vor deveni o alegere natura-

lă. Avem deja aceste alegeri în repertoriul nostru. Trebuie numai să ştim când ne comportăm într-un fel cât mai apropiat de felul în care vrem să fim şi să-l reţinem (ancorăm) pentru a-l putea accesa oricând dorim.

Un participant la cursurile mele, care avusese o viaţă foarte deprimantă şi deseori era într-o stare psihică jalnică, îmi spunea: „Dacă ar trebui să spun un singur lucru pe care să-l fi învăţat din NLP, acela este că, atunci când trăiesc o stare pe care o consider inspirată, o ancorez imediat."

Codificarea strategiilor

Înainte de a mă apuca de scris în această dimineaţă, am văzut în minte titlul capitolului la care urma să lucrez. Mi-am vizualizat însemnările pe acest subiect. M-am întrebat care aspect din viaţa mea este important pentru mine în acel moment pe această temă şi cum urma să folosesc tema pentru mine însămi în acea zi. Mi-am amintit imagini ale situaţiilor în care am folosit această temă pentru propria mea persoană şi am început totodată să-mi imaginez (vizualizând) situaţii care ar putea apărea în timpul zilei şi care ar putea fi rezolvate acordând atenţie acestei teme. Am început să intru într-o stare de asociere şi să trăiesc un sentiment de satisfacţie. În timp ce i-am permis să se dezvolte, a devenit un sentiment de rapidă anticipare a ceea ce aş fi putut să spun când m-aş fi apucat de scris. Am început să alcătuiesc câteva propoziţii şi exemple pe care le-aş fi folosit.

Ce aţi citit mai sus este o strategie.

Ieri, m-am simţit obosită. În timp ce-mi spunea ceva, soţul meu a folosit ceea ce eu consideram că este un termen emoţional. Era un termen emoţional deoarece pentru mine reprezenta o ancoră a sentimentelor nepotrivite. Am auzit cuvântul şi am început să repet în gând ce-mi spusese el, iarăşi şi iarăşi. Mi-am spus că el „nu ar fi trebuit" să spună asta şi am început să-mi imaginez cum mă vedea el în această discuţie. Mi-am imaginat că el evita acest* feedback *indirect şi începea să devină iritat. Mi-am amintit situaţii (vizualizându-le) din trecut (care nu-l implicau deloc pe soţul meu), în care am trăit sentimente similare. Sentimentele se intensificau. El mi-a vorbit din nou. Mi-am revenit.

Ce aţi citit mai sus este de asemenea o strategie.

Abilitatea de a ne „opri puţin din drum" şi a ne recunoaşte strategiile este abilitatea de a depăşi stările limitative ale minţii.

Strategiile constau în ceva mai mult decât tiparele de gândire; ele constau în felul în care ne structurăm convingerile, valorile, ţelurile, sentimentul identităţii şi altele. Totuşi, dacă începem cu un simplu demers de *modeling* al strategiilor noastre de gândire, putem codifica elementele. De exemplu, într-o strategie putem avea oricare dintre următoarele elemente:

- O imagine pe care o vedem în exterior — Vizual/extern — V^e
- O imagine din mintea noastră de care ne amintim — Vizual/intern/amintire — V^{ia}
- O imagine pe care o creăm în mintea noastră — Vizual/intern/creare — V^{ic}
- Un sunet pe care ni-l amintim — Auditiv/intern/amintire — A^{ia}
- Un sunet pe care îl construim — Auditiv/intern/creare — A^{ic}
- Un dialog interior — Auditiv/dialog interior — A^{di}
- Un sentiment pe care îl trăim fizic — Kinestetic/extern — K^e
- O emoţie pe care o trăim — Kinestetic/intern — K^i

Am folosit în mod frecvent ciclismul ca exemplu pentru *modeling*, iar una dintre cele mai semnificative lecţii pentru mine a fost să învăţ tehnicile soţului meu de a urca dealurile pe bicicletă. Pentru a reproduce modelul unei competenţe, trebuie să ne dorim să facem acest lucru şi să credem că îl putem face. Desigur că mi-am dorit să-mi însuşesc această competenţă, pentru că eram frecvent lăsată în urmă pe drum, iar unele dealuri din Franţa sunt foarte lungi! Credeam, totodată, că eram în stare să fac acest lucru. Am învăţat să merg pe bicicletă pe o suprafaţă plană, iar soţul meu şi cu mine am crezut cu tărie că puteam învăţa, cel puţin, să ţin pasul cu el.

Strategia pe care am folosit-o a fost să vizualizez un deal din apropiere (vizual/extern), să-mi spun: „Oh, nu! Asta o să

fie o problemă" (auditiv/dialog interior), să-mi dau seama cât de greu avea să fie (vizual/intern/creare), să mă simt frustrată (kinestetic/intern) și să mă plimb în gând de colo-colo până când mă dădeam jos de pe bicicletă sau rămâneam în urmă, simțind că mi-a ajuns!

Secvența a fost următoarea:

$$V^e \rightarrow A^{di} \rightarrow V^{ic} \rightarrow K^i \rightarrow$$

Apoi, am decis să reproduc modelul strategiei soțului meu și am început să-l privesc. Am observat că el nu se uita deloc înainte, se uita tot timpul în jos, la pedale sau la pământ (vizual/extern, deși un vizual/extern diferit față de cel pe care-l folosisem eu). El menținea un ritm regulat în pedalare (kinestetic/extern). Doar atât am putut observa în timp ce l-am urmărit. Am încercat și eu aceste „șiretlicuri" ale strategiei și s-a simțit diferența. Am urcat dealul cu o viteză constantă, dar a durut! Conștientizam durerea pe care o resimțeam din picioare în tot restul corpului.

Atunci, l-am întrebat pe soțul meu despre strategia lui (nu am folosit aceste cuvinte). I-am spus ceea ce credeam că am descoperit referitor la strategia lui, iar el mi-a confirmat că făcuse întocmai. Cu toate acestea, el a adăugat câteva piese noi, pe care eu nu le puteam obține decât întrebându-l sau privindu-i mișcarea ochilor. Când se uita în jos, el mi-a spus că se uita, într-adevăr, la pedale, dar numai fugar — asculta ritmul susținut al pedalelor în timp ce se roteau (auditiv/extern), spunându-și ceva de genul „E bine" (auditiv/dialog interior) și se simțea satisfăcut (kinestetic/intern). L-am întrebat despre durere și mi-a răspuns că da, simte durerea (kinestetic/extern), dar își spune că cu cât simte mai multă durere, cu atât se ambiționează mai tare (auditiv/dialog interior) și se simte confortabil cu durerea (kinestetic/intern).

Aceasta era o strategie destul de diferită față de cea pe care am folosit-o eu și erau câteva piese pe care eu nu le-am pus în aplicare prima dată. Strategia sa codificată era următoarea:

$V^e \rightarrow A^c \rightarrow A^{di} \rightarrow K^i$ și în orice punct al acestei ecuații, dacă își simțea durerea, făcea o adăugire $(K^c \rightarrow A^{di} \rightarrow K^i)$.

Tocmai ne-am întors, eu și soțul meu, dintr-o cursă cu bicicleta peste mai multe dealuri și am reușit să ajungem în vârf în același timp, în majoritatea cazurilor — în câteva rânduri, chiar am ajuns prima!

De ce este important să învățăm să reproducem modele

Dacă munca dvs. depinde, în vreun fel, de abilitatea dvs. de a-i influența pe alții, pentru a face foarte bine acest lucru trebuie să știți să reproduceți modele. Toți avem strategii de învățare, de a lua decizii, de a cumpăra, de a ne motiva pe noi înșine... Lista poate continua la nesfârșit. Astfel, dacă vrem să ne influențăm pe noi înșine sau pe alții, putem să facem acest lucru doar dacă folosim o strategie relevantă. Dacă aveți deja o capacitate bună de influențare și nu v-ați lovit niciodată de conceptul de *modeling*, atunci probabil că faceți acest lucru în mod inconștient. Cu toate acestea, nu putem lăsa pe seama norocului sau a intuiției aceste abilități — **trebuie să fim ași în domeniul nostru**. Cei mai competenți și mai respectați oameni cu putere de influență știu cum să detecteze strategia persoanei cu care intră în contact și știu cum să folosească această strategie pentru a-și adapta comunicarea astfel încât să se potrivească individului.

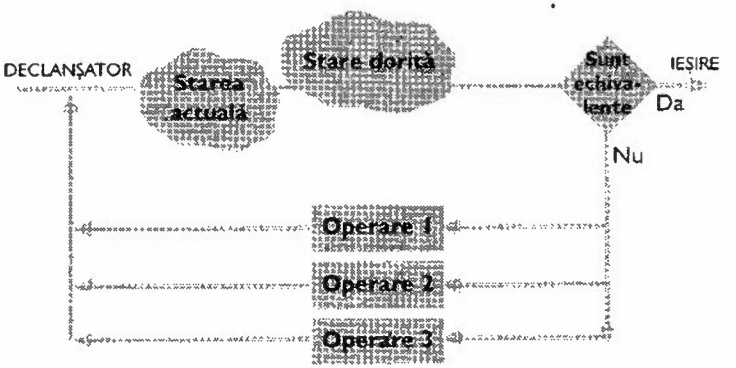
De exemplu, dacă vreți să ajutați pe cineva să ia o decizie și ați aflat că strategia sa de luare a deciziilor implică faptul ca el să-și creeze o imagine internă, vă puteți ajusta felul în care să orientați discuția cu acea persoană făcându-l să-și pună o întrebare care să-i procure un sentiment interior ce-i va permite să-și recunoască decizia. Pentru a vă adapta strategiei sale, îi puteți spune persoanei respective: „Imaginează-ți scenariul în viitor (puteți fi mai exact aici, dacă se poate) (vizual/crcare) și întreabă-te în cel fel va fi important acest lucru pentru tine (A^{di}) și vei simți că aceasta este decizia care ți se potrivește (K^{i})."

La sfârșitul capitolului 20, am prezentat un mod elegant de folosire a unei strategii de învățare aparținând lui Robert Dilts (unul dintre cei mai creativi indivizi care au dezvoltat utilizarea NLP), pentru a ajuta un băiat, care fusese descris ca având o incapacitate de a învăța să rostească cuvinte complexe și care și-a recăpătat încrederea în abilitatea sa de a învăța. Dacă sunteți manager, trebuie să cunoașteți acele strategii ale oamenilor care lucrează pentru dvs. care-i face capabili să-și folosească la maximum potențialul real. Dacă sunteți părinte, trebuie să cunoașteți strategiile de învățare ale copiilor dvs. pentru a-i ajuta să dea tot ce e mai bun în ei. Dacă lucrați în domeniul vânzărilor, trebuie să cunoașteți strategiile de achiziționare ale clienților dvs. Dacă sunteți un membru al unei echipe, trebuie să cunoașteți strategiile motivaționale ale colegilor dvs. de echipă. Atunci când aveți de-a face cu alții, **contextele în care acest lucru este important sunt nenumărate**.

Acest lucru se poate aplica și la dvs. înșivă. Dacă vreți să scrieți, trebuie să cunoașteți cea mai bună strategie de scris a dvs. Dacă vreți să vă motivați, trebuie să cunoașteți strategia dvs. motivațională. Tocmai am primit un e-mail de la cineva care folosește NLP pentru a se ajuta să-și îmbunătățească calitatea vieții, după ce a fost diagnosticat cu boala Parkinson. Când vă cunoașteți propriile strategii, le puteți folosi, modifica, dezvolta, transpune în alte contexte în viața dvs. și, dacă vreți, le puteți înlocui.

TOTI

V-ați putea gândi că am introdus conceptul jocului de noroc în *modeling*! Departe de asta — *modeling*-ul este un mod de a garanta certitudinea și consistența rezultatelor pe care le obținem. TOTI la care mă refer aici nu ține de un pariu, ci are legătură cu termenii Testare → Operare → Testare → Ieșire:



Principiul constă în aceea că modul nostru de a ne comporta este determinat sau motivat de un rezultat; ne dăm seama că am ajuns la rezultatul dorit după un set unic de criterii (de ex.: ce am văzut, ce am auzit și ce am simțit atunci când am obținut rezultatul). Comparăm în mod constant starea noastră actuală cu starea dorită, pentru a descoperi dacă ele se potrivesc. Când ele devin echivalente, știm că am ajuns la ieșire, de exemplu, am obținut rezultatul nostru. Dacă starea actuală este complet diferită de starea dorită, trebuie să demarăm o altă operație pentru a descoperi dacă aceasta aduce vreo schimbare.

Folosim necontenit strategia TOTI în viețile noastre, comparând cine suntem cu cine am vrea să fim și acționând

pentru a ne apropia tot mai mult de ieșire ca, până la urmă, să ajungem la ieșire. O observație interesantă din munca mea îndelungată de *reproducere a modelelor* liderilor în afaceri constă în faptul că ei își continuă drumul până ce ajung la o ieșire de succes, indiferent de ce eforturi trebuie să depună, în timp ce alții, care nu sunt lideri în mod natural, reușesc să găsească ieșirea, dar mai târziu decât le-ar fi permis rezultatele lor.

Așadar, atunci când am preluat modelul mersului pe bicicletă al soțului meu, am folosit TOTI. Cunoșteam ieșirea: să ajung în vârful dealului fie în același timp cu soțul meu, fie înaintea lui. Și îmi doream să mă țină puterile să continuu să pedalez în același ritm. După primul tur cu bicicleta, starea mea nu a echivalat starea dorită, așa că am știut că unele dintre operațiunile presupuse de TOTI lipseau. Acest lucru m-a determinat să-i pun întrebări soțului meu.

Ideea este că nu e suficient să îi pui întrebări persoanei al cărei model dorești să-l reproduci. **Ceea ce cred ei că știu și ceea ce știu cu adevărat sunt două lucruri foarte diferite.** Este important să cunoști felul în care își imaginează subiectul că face lucrul pe care tu vrei să-l reproduci. Ca variantă, poți urmări acea persoană făcând lucrul pe care vrei să-l reproduci. În cazul meu, eu nu puteam ține pasul cu soțul meu suficient de mult, pentru că răspunsul la întrebări și vorbirea nu făceau parte din strategia lui. Așadar, întrebându-l și urmărind indicii în timp ce el vorbea despre strategia lui, am identificat operațiunile pe care le omiseseem și care mi-ar fi permis să ies din cercul vicios.

În esență, TOTI este un plus de *feedback* menit să te ajute să descoperi ceea ce ai nevoie pentru a obține starea dorită. Abilitățile-cheie pentru dirijarea optimă a metodei TOTI, în scopul de a putea reproduce un model, sunt sensibilitatea față de ceea ce se întâmplă, dorința de a învăța din *feedback* și flexibilitatea de a face sau a deprinde ceva diferit când ceea ce faci nu funcționează.

Trăind prin strategia TOTI

Zilele noastre sunt o serie de strategii TOTI. Unele se repetă la câteva momente, altele la câteva ore, altele poate că la câteva zile sau săptămâni. Și vor exista câteva TOTI care să se repete la câțiva ani sau chiar mai mult. Valoarea faptului de a cunoaște pe cineva de multă vreme constă în aceea că te afli în poziția de a învăța despre strategiile sale TOTI într-un interval mai mare de timp.

Cu ajutorul *modeling*-ului, descoperim structura prin care noi și ceilalți obținem rezultate. Alegând calitățile pe care le admirăm și cele care dau rezultatele pe care le prețuim, suntem capabili să reproducem modelul felului în care noi sau ceilalți obținem acele rezultate. Și în acest proces, evaluăm structurile pe care le descoperim, chiar dacă unele dintre ele sunt, în mod curent, folosite într-un mod neproductiv.

În timpul unei excursii școlare, fiul meu a coborât, pe ascuns, la Southampton pentru a se alătura prietenilor lui și pentru a găsi un loc unde să stea. El a fost mustrat serios și s-a aflat în mare încurcătură pentru că nu a anunțat oficial acest lucru și pentru că nu a spus nimănui unde se află. Cu toate acestea, ceea ce a făcut el a demonstrat o inițiativă deosebită și determinarea de a ajunge unde își dorea. Același fiu al meu a călătorit în jurul lumii, iar acum muncește în Australia.

SCURTĂTURĂ PENTRU DEZVOLTAREA UNEI STRATEGII

Am discutat mai devreme în acest capitol despre conceptul de „întipărire a unui locaș". Întipărim anumite urme care au ca rezultat stări inspirate și întipărim urme care au ca rezultat stări neinspirate. Dat fiind că stărilor cărora le acordăm atenție sunt cele care pot fi consolidate, acest exercițiu constă în identificarea unei strategii care să ducă la o stare inspirată, astfel încât probabilitatea ca dvs. să fiți mai competent în a alege această stare oricând vă doriți să creașcă.

1. Identificați o stare inspirată pe care ați vrea să o trăiți oricând vă doriți, una pe care ați trăit-o în trecut. De

exemplu, poate fi o stare de încredere, de entuziasm sau de motivare.

2. Așteptați până data viitoare când sunteți animat de această stare. (Ați putea să vă întoarceți cu mintea în trecut, pentru a vă asocia cu un moment în care ați avut această stare.)
3. Fiți atent la toate amănuntele legate de această stare — ce vedeți, ce auziți, ce vă spuneți și ce simțiți.
4. Ce a declanșat această stare — ce v-a făcut la un moment dat să ajungeți în acea stare?
5. Ce s-a întâmplat apoi — ce ați văzut/auzit/v-ați spus/simțit? (Dacă nu știți exact, puneți-vă, în gând, întrebarea „Ce fac în mintea mea?" — de fiecare dată când trăiți această stare.)
6. Scrieți pe o foaie de hârtie secvența tiparelor de gândire, astfel încât să o puteți verifica atunci când o veți experimenta data viitoare.
7. Încercați să vedeți dacă puteți crea starea fără ceea ce o declanșează în mod obișnuit. Dacă acest lucru nu funcționează, continuați să vedeți ce se întâmplă atunci când obțineți starea, pentru a putea descoperi piesele lipsă.
8. Păstrați în minte întrebarea: „Cum fac acest lucru?"

Rezumat

Definiția pe care am dat-o NLP spune că ea studiază structura experienței subiective. Cu toții trăim evenimente externe, dar ceea ce facem în legătură cu ele ține de subiectivitatea noastră. Dacă vrem să reproducem rezultatele pe care le recunoaștem la noi înșine și la alții, atunci ceea ce putem studia este structura acelui subiectivism. Nu numai că astfel învățăm cum să reproducem acele abilități, dar respectăm unicitatea interpretărilor individuale pe care le dăm vieții. Dacă putem învăța să respectăm cultura individuală, probabil că vom putea începe să facem la fel cu lumea, în general.

ÎNDEMN LA MEDITAȚIE

1. Scrieți pe o foaie de hârtie care credeți că este strategia dvs. de gândire pentru fiecare dintre următoarele situații:

- Cum vă treziți dimineața.
- Cum răspundeți la *feedback*.
- Cum decideți când vine timpul să vă opriți din muncă.
- Cum decideți să vă cumpărați ceva.
- Cum învățați.

2. Identificați orice sistem TOTI pe care recunoașteți că-l folosiți deseori cu succes (comportament familiar sau căi de gândire pentru care există o ieșire echivalentă cu starea dorită inițial).

3. Identificați orice sistem TOTI pe care recunoașteți că-l folosiți deseori fără succes (comportament familiar sau căi de gândire pentru care există o ieșire ce nu se suprapune stării dorite inițial). Astfel, vă veți da seama că încercați constant să obțineți ceva, dar deveniți frustrat în mod repetat în acest proces.

Doi călugări au ajuns în locul în care o fată încerca să traverseze un râu. Unul dintre ei s-a oferit să o poarte peste apă și fata a acceptat, așa că el a luat-o în brațe și a trecut-o pe malul celălalt, unde a așezat-o, cu grijă, pe pământ.

Când al doilea călugăr a ajuns și el pe malul celălalt, i-a spus primului călugăr:

— Nu pot să cred că ai cărat-o în brațe pe fata aceea! Este împotriva principiilor noastre. Știi că nu ni se permite să atingem sau măcar să ne gândim la femei. Și, cu toate acestea, tu ai luat fata în brațe!

Primul călugăr s-a uitat la fratele său și a spus:

— Da, am luat fata în brațe. Diferența dintre noi este aceea că eu am lăsat-o din brațe când am ajuns pe celălalt mal. Tu încă o mai ții în brațe!

PARTEA A II-A

Reproducerea propriilor modele cu NLP

După ce ați studiat elementele NLP, partea cea mai fascinantă este alăturarea în diferite feluri a acestor abilități pentru a obține rezultatele dorite. Unul dintre principiile învățării NLP este acela de a începe cu tine însuți.

O femeie l-a dus pe fiul său la Mahatma Gandhi, care a întrebat-o ce dorește.
— Aș vrea să-l faci să nu mai mănânce zahăr, a spus femeia.
— Adu-mi băiatul înapoi peste două săptămâni, a replicat Gandhi.
Două săptămâni mai târziu, femeia s-a întors împreună cu fiul ei. Gandhi s-a uitat la băiat și a spus:
— Nu mai mânca zahăr!
Surprinsă, femeia a întrebat:
— De ce a trebuit să aștept două săptămâni ca să spui asta?
— În urmă cu două săptămâni eu încă mai mâncam zahăr, i-a răspuns Gandhi.

Cu ajutorul NLP, putem învăța să recunoaștem structura strategiilor pe care le aplicăm noi înșine — putem reproduce modelele pe care le folosim noi înșine. Învățând mai întâi să ne reproducem propriile modele cu ajutorul NLP, devenim un model al principiilor care îi influențează pe cei din jurul nostru. De exemplu, o dată ce am învățat să ne stabilim scopuri, suntem mai capabili să-i ajutăm pe ceilalți să-și stabilească propriile lor scopuri.

„Exemplul nu este principalul mijloc de a-i influența pe alții. Este singurul mijloc."

Albert Schweitzer

Ce funcționează?

Tehnicile din această secțiune derivă din reproducerea modelelor acelor oameni care ating excelența în ce privește capacitatea de a se conduce pe ei înșiși. Prin deprinderea acestor competențe, vă veți consolida propriile competențe, pe care deja le aveți, și vă veți dezvolta altele noi, care se potrivesc circumstanțelor dvs. personale, unice.

Din ce în ce mai mult, competențele și stilul antreprenorial devin semnificative pentru această epocă. Indiferent dacă muncim pentru noi înșine sau pentru o organizație, avem nevoie mai mult ca niciodată de capacitatea de a ne conduce singuri. NLP este modalitatea de a da un sens propriu direcției, de a vă elibera resursele care vă aparțin în mod natural și de a-i influența pe ceilalți astfel încât să colaboreze cu dvs.

Temele incluse în această parte a cărții urmăresc o succesiune naturală de etape pentru conducerea de sine.

Prima temă este explorarea potențialului dvs. interior: ancorarea. Aceasta vă va da posibilitatea de a avea acces la resursele personale atunci când vă doriți. Ancorarea presupune, în special, o cale de vă controla starea emoțională. Capacitatea de a alege cea mai potrivită stare emoțională, care să se potrivească circumstanțelor, este una dintre cele mai puternice și totuși mai puțin luate în seamă de competențele pe care le putem avea. Când ne putem alege starea, putem alege tehnicile și tipul de influență pe care ni le dorim într-o situație.

Atunci și numai atunci când vă aflați în starea pe care v-o doriți, vă puteți baza pe ea, asigurându-vă că sunteți exemplul care vă doriți să fiți. Poate că nu sunteți capabil să controlați evenimentele exterioare, dar puteți controla felul în care reacționați la ele. Fiecare dintre noi avem valori și convingeri proprii, care ne conduc fiecare mișcare pe care o facem și fiecare cuvânt pe care îl rostim. Uneori, respectivele convingeri și valori sunt ceea ce ne dorim să fie, alteori nu sunt. Înainte de a ne gândi cum am putea să-i influențăm pe ceilalți, trebuie să ne

gândim la felul în care ne putem influența pe noi înșine. Și nu numai convingerile și valorile noastre, dar și identitatea și țelurile proprii sunt un exemplu care îi influențează, în mod inconștient, pe ceilalți să-și dorească sau nu să fie parte din ceea ce reprezentăm noi. Capitolul 13, „A fi în acord cu tine însuți", vorbește despre toate elementele influenței. Gândindu-vă nu numai la felul în care sunteți, dar și la ceea ce ați vrea să schimbați la fiecare nivel, puteți provoca o stare de aliniere, în cadrul căreia fiecare părticică din sine lucrează pentru obținerea aceluiași rezultat. Când ajungeți la această stare de coerență, puteți atinge starea maximă de succes, influență și satisfacție.

Atunci când competențele tehnice sunt comparabile, persoana, echipa sau compania ce dețin cea mai mare încredere în sine vor avea câștig de cauză. Calitatea și natura convingerilor noastre surclasează competența tehnică. Dacă noi avem convingerea că suntem capabili de ceva, atunci chiar suntem capabili. Acei oameni care reușesc să-și controleze capacitatea de a se conduce împărtășesc anumite convingeri-cheie. Capitolul 14, „Scrieți scenariul propriei vieți", tratează aceste convingeri, semnificația lor majoră astăzi și modalitățile prin care le puteți experimenta pentru a vă extinde influența.

Capitolul 15 se numește „Obțineți ceea ce vă doriți cu adevărat". Oamenii care reușesc în mod constant să-și atingă scopurile dețin imaginea acelor scopuri ca și cum le-ar fi obținut deja. Ei sunt capabili să-și controleze subconștientul astfel încât acesta să lucreze în beneficiul lor, pentru realizarea scopurilor impuse. Puteți învăța să faceți acest lucru urmărind pașii expuși în acest capitol.

Este interesant să comparăm elementele acestui demers cu unele demersuri obiective, standard, folosite în lumea afacerilor. Diferența între abordarea specifică NLP și multe dintre tehnicile expuse anterior constă în faptul că NLP ne oferă instrumentele prin care descoperim ce anume contează cu adevărat. Cât de des vi s-a întâmplat ca, în cadrul unor programe de pregătire, să învățați anumite tehnici, iar o dată ce v-ați întors la

serviciu, să reveniți nu mai târziu de o zi sau două la practicile obișnuite? Dacă tehnicile ar funcționa, probabil că ați continua să le folosiți. Dacă puneți în aplicare toate elementele gândirii orientate spre rezultate, ca și celelalte tehnici specifice NLP, veți începe să obțineți ceea ce vă doriți cu adevărat.

Competențele și modalitățile de gândire prezentate mai sus reprezintă cheia conducerii de sine. Începând cu noi înșine, exemplul nostru este în acord cu vorbele și cu acțiunile noastre. Deși aș spune că puteți explora profunzimile acestei cărți în orice moment, atunci când trebuie puse în aplicare principiile, *dvs.* sunteți începutul și sfârșitul.

CAPITOLUL 12

Explorarea potențialului interior: ancorarea

„...să i se pună temelii sănătoase!"

I Ezdra 6, 3

În timp ce scriu aici, în Franța, iar fiul meu stă afară, la soare, la radio se aude melodia „Dansând în lumina lunii". Această melodie a devenit parte din viața noastră de familie de anul acesta. Presupun că, în viitor, acea melodie va fi pentru mine o amintire plăcută. Melodia este acum „o ancoră" pentru un moment foarte special și pentru emoțiile frumoase pe care le leg de această perioadă. Iar valoarea asocierii melodiei cu acest moment constă nu doar în aceea că îmi voi aminti ceea ce am trăit atunci când am ascultat melodia, dar și în aceea că voi retrăi sentimentele pe care le simt acum.

Capacitatea de a conduce în general începe de la capacitatea de a ne conduce pe noi înșine. Pentru a face acest lucru, trebuie înainte de toate **să ne controlăm propria stare emoțională**. Nu numai că acesta este primul pas, dar probabil că este unul dintre cei mai importanți pași și, cu toate acestea, el este omis, în mod surprinzător, de multe modele de conducere. Orice disfuncție a stării emoționale duce, aproape inevitabil, la un răspuns mai puțin inspirat în fața unei situații. Dacă simțim iritare, vină, furie, frustrare, îndoială sau avem o preocupare exagerată față de sine, rezultatul va fi mai slab decât am putea obține și nu va fi unul câștig/câștig. La polul opus, sentimentele de pace interioară, încredere, iertare, acceptare, inspirație și amuzament sunt stări care foarte probabil ne vor ajuta să fim cei mai buni în orice context.

În circumstanțe diferite, sunt potrivite stări diferite. De exemplu, încrederea în propria capacitate este cea mai bună stare în care pot merge cu bicicleta. O stare de meditație profundă este cea mai potrivită atunci când scriu, iar o stare de bună dispoziție este cea mai bună atunci când țin o conferință. Putem învăța să recunoaștem și să ne alegem stările cele mai bune pentru noi în situațiile în care vrem să fim cei mai buni. Și o dată ce reușim să obținem starea pe care ne-o dorim, provocarea constă în păstrarea ei atunci când este amenințată de circumstanțe exterioare, mai ales dacă acestea sunt indezirabile.

Când ne conducem pe noi înșine și pe ceilalți, trebuie să fim fermi și să ne păstrăm convingerile și părerile chiar dacă totul în jurul nostru pare să se schimbe. Liderii sunt, în mod tipic, oamenii care au capacitatea de a fi consecvenți și a face singuri față situațiilor. Liderii știu, în mod intuitiv, cum să ancoreze emoțiile și încrederea în sine de care au nevoie.

Ancorarea este procesul prin care învățăm cum să stăpânim anumite stări, cruciale pentru obținerea succesului. Este o cale de a alege starea emoțională pe care ne-o dorim și de a găsi o modalitate de accesare a acesteia. Ancora este un stimul: poate fi un sunet, o imagine, o atingere, un miros sau un gust care produce un răspuns consistent în noi înșine sau în ceilalți.

Capacitatea de a folosi ancorele în procesul NLP ne permite următoarele:

- Accesarea resurselor interioare (sentimente și stări) pe care le dorim, la un anumit moment dat.
- Înlocuirea sentimentelor și a gândurilor nedorite cu unele dezirabile.
- Obținerea controlului asupra propriilor emoții.
- Menținerea pe poziție atunci când parcurgem perioade de schimbări intense.
- Influențarea pozitivă a reacției celorlalți oameni.
- Trăirea unei zile așa cum ne dorim, independent de ceea ce se întâmplă în mediul de lucru și de viață.

Avem deja ancore care **funcționează** în viața noastră. De exemplu, gândiți-vă la asocierile pe care le faceți cu:

- o melodie preferată;
- un parfum special;
- o anumită atingere;
- gustul unei mâncări de neuitat;
- vederea unui loc special;
- cineva apropiat;
- amintirea unui anumit moment din viață;
- anticiparea unui eveniment din viitor.

De asemenea, avem și ancore care în mod obișnuit sunt **contraproductive**.

Ancorele ne pot distruge sau îmbunătăți ziua

Gândiți-vă la următorul scenariu:

V-ați trezit și vă uitați pe fereastră. Este înnorat și e umezeală, iar inima dvs. tresaltă un pic. Vă gândiți la ziua care abia a început și anticipați prima întâlnire. Cunoașteți persoana cu care urmează să vă întâlniți și începeți să vă simțiți nu tocmai în largul dvs. gândindu-vă la felul în care vă așteptați să se desfășoare această întâlnire. Vă gândiți la drumul pe care trebuie să-l parcurgeți și începeți să vă imaginați cât de greu ar putea fi și ce piedici v-ar putea apărea în cale. V-ați dori să fie încă sfârșit de săptămână, dar gândul vă fuge, cu o ușoară teamă, la săptămâna ce va veni.

În drum spre întâlnire, rămâneți blocat în trafic și începeți să vă simțiți tensionat și iritat. Vă simțiți enervat în timp ce așteptați ca blocajul să fie rezolvat. Ajungeți la întâlnire puțin mai devreme, iar aceasta se desfășoară, în mare măsură, așa cum v-ați așteptat.

Ajungeți la locul de muncă și acolo găsiți un vraf de mesaje de care trebuie să vă ocupați, unele purtând marca „Urgent". Începeți să vă simțiți stresat. Telefonul sună și auziți vocea unui coleg, ale cărui telefoane vă îngrozesc, de vreme ce tot ceea ce vă spune reprezintă doar probleme. Ziua continuă la fel și ajungeți seara acasă obosit și cu dureri de cap.

Acum gândiți-vă la următoarea situație:

Vă treziți și vă uitați pe fereastră. Este înnorat și e umezeală. Vă bucurați că nu ați avut parte de o asemenea vreme în weekend — acum vă puteți concentra asupra muncii. Vă gândiți la ziua care de-abia începe și anticipați prima întâlnire. Cunoașteți persoana cu care vă întâlniți și decideți să acordați mai multă atenție decât de obicei scopului pe care îl urmăriți la această întâlnire. Începeți să deveniți chiar nerăbdător gândindu-vă la posibilitățile de viitor. Vă gândiți la drumul pe care îl aveți de făcut până la întâlnire și vă faceți câteva planuri, în cazul în care ar putea apărea piedici. Plănuiți chiar cum să vă faceți drumul mai constructiv.
În drum spre întâlnire, rămâneți blocat în trafic, dar vă dați seama că nu puteți face nimic în această privință, așa că folosiți timpul, așa cum v-ați plănuit, gândindu-vă la alte lucruri. Vă gândiți la weekend și la cât de bine a fost și cât de plin de forță vă simțiți acum. Ajungeți la întâlnire puțin mai devreme, iar aceasta se desfășoară în mare măsură așa cum v-ați așteptat — sunteți pe cale să obțineți nu doar ceea ce v-ați propus, dar și unele rezultate pe care nu le-ați anticipat.
Ajungeți la locul de muncă și acolo găsiți un vraf de mesaje de care trebuie să vă ocupați. Decideți să le rezolvați mai întâi pe cele purtând marca „Urgent", iar pe celelalte vi le scoateți din minte până după ce veți fi rezolvat chestiunile prioritare ale zilei. Aceasta vă ajută să vă concentrați. Telefonul sună și auziți vocea unui coleg care vă vorbește frecvent despre problemele sale — vă amuzați la gândul că cineva poate să se concentreze atât de puternic asupra aspectelor negative ale vieții. Îl ascultați cu empatie, iar el pare să devină ceva mai pozitiv în gândire pe parcursul convorbirii. Vă simțiți norocos că faceți munca pe care o faceți și că sunteți înconjurat de oameni care vă fac zilele atât de frumoase și de amuzante. Ajungeți acasă obosit, dar mulțumit de realizările de peste zi și pregătit pentru o seară relaxantă.

Zilele ne sunt guvernate de asocierile pe care le alegem (deseori inconștient) pentru a face față diferitelor evenimente pe care le trăim. **Facem asocieri tot timpul în viață** — întrebarea este dacă ele ne conduc la realizările pe care ni le-am propus sau dacă ne împiedicăm din cauza a ceea ce alegem să gândim despre circumstanțele în care trăim. Dat fiind faptul că ceea ce alegem să gândim se numără printre puținele influențe puternice asupra rezultatului unei situații, aceasta reprezintă una dintre cele mai semnificative căi prin care putem influența felul în care ne trăim viața și ceea ce obținem drept consecință a gândirii noastre.

Procesul de ancorare este o cale esențială prin care influențăm modul în care ne conducem pe noi înșine din interiorul nostru. Putem alege experiența pe care vrem să o trăim, indiferent de circumstanțele exterioare.

Să facem ancorele să lucreze în favoarea noastră

Exemplele de mai sus demonstrează felul în care folosim uneori ancorele ce declanșează stările neinspirate, ca depresia, furia, frustrarea sau nefericirea. Acestea sunt stări care limitează, în mod tipic, alegerile comportamentale ulterioare. Să presupunem că sunteți o persoană care uneori se simte stresată. Vă puteți întreba: „Cum am ajuns aici?" Aceasta este o întrebare mult mai folositoare decât „De ce mă simt așa?" Întrebarea **„cum"** trezește conștiința structurii experienței respective, spre deosebire de întărirea motivelor acelei stări și ale stării în sine. Întrebând „cum", ați putea descoperi că încă vă gândiți la ceea ce ar fi putut merge prost. Putem fi foarte buni în a genera stări neinspirate fără să ne dăm seama ce facem. Majoritatea limitărilor noastre provin din autoinstruire.

Am fost invitați de o companie de producție pentru a analiza rezistența echipei de lucru la noua schemă de evaluare. Am descoperit că, inițial, singurul moment în care un manager se așeza la masa de discuții cu un angajat oarecare era prilejuit de dezbaterea unei probleme. Fiecare discuție dintre un manager și un angajat era, de obicei, una critică. În consecință, nu am mai fost surprinși să observăm faptul că membrii echipei de lucru aveau rețineri față de o schemă care promova discuțiile cu managerul. Managerii erau incapabili să lege (să ancoreze) discuțiile despre problemele cu schema de evaluare.

Prin folosirea ancorelor și a gândirii orientate spre rezultate, putem începe să **preluăm controlul** asupra efectului pe

care îl provocăm asupra noastră și a altora. De exemplu, putem decide, mai întâi de toate, cum vrem să ne simțim în situații-cheie cum ar fi:

- La începerea unei prezentări.
- După ce am fost expuși unei situații agresive.
- Atunci când trebuie să-i spunem cuiva că repetă aceleași lucruri.
- Când repartizați pentru prima dată o zonă de lucru unui angajat nou.
- La o întâlnire la care punctul nostru de vedere este diferit de al majorității.
- Când primim un *feedback* dur.
- Când trebuie să facem față unei schimbări neașteptate.
- Când aparatura cu care lucrăm cedează dintr-o dată.

În mod similar, putem decide ce efect vrem să avem asupra altor oameni, atunci când, de exemplu:

- Cineva intră în vorbă cu noi.
- Îi cerem cuiva să ne facă un serviciu.
- Cineva are să ne ofere un *feedback*.
- Cerem cuiva să ia o decizie.
- Cineva primește un e-mail de la noi.
- Cineva vizitează *website*-ul companiei noastre.
- Cineva ia contactul cu compania noastră.
- Cineva primește un telefon de la noi.

Avem capacitatea de a influența răspunsurile noastre și ale celorlalți într-un mod inspirat, plin de încredere și care ne oferă posibilitatea de a alege ce putem face.

Ancorarea unei stări inspirate

Să începem prin a ne gândi la felul în care putem genera starea pe care ne-o dorim. Procesul ancorării implică asocierea unei imagini, a unui sunet sau a unei atingeri specifice cu

experiența prezentă, de exemplu, o situație în care vă aflați. Procesul de asociere vă permite, în consecință, să folosiți ancora pentru a reaccesa aceeași experiență în favoarea dvs. într-un alt context.

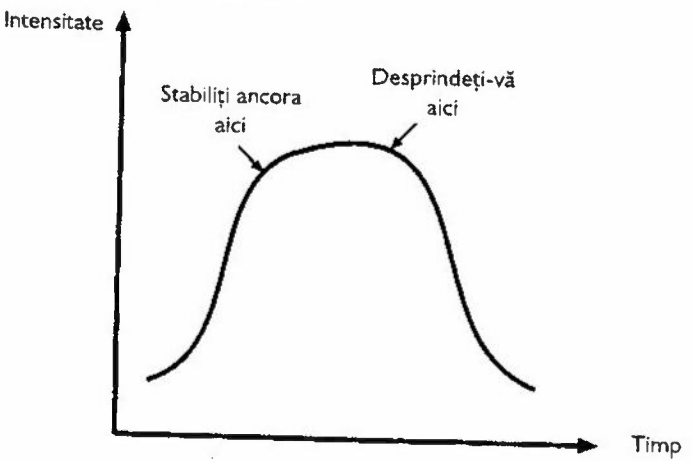
Procedură de ancorare a unei stări inspirate pentru sine

1. Alegeți un loc liniștit și faceți-vă comod.
2. Gândiți-vă la o stare/un sentiment pe care le-ați avut la un moment dat și pe care ați vrea să puteți să le accesați când vă doriți.
3. Alegeți o ancoră pe care o puteți folosi oricând doriți să accesați acest sentiment. Trebuie să fie ceva precis și ușor de folosit. De exemplu, vă puteți lipi degetul mic de degetul mare de la mâna stângă.
4. Acum, amintiți-vă un moment în care ați trăit intens acest sentiment. Verificați dacă vă asociați cu această experiență, dacă o vedeți cu propriii ochi, și nu ca un observator din exterior. Dacă vă puteți vedea pe dvs. însivă în imagine, și nu ca și când ați urmări situația cu propriii ochi, înseamnă că sunteți într-o stare de disociere. Numai aflându-vă în stare de asociere puteți experimenta cu adevărat sentimentele și, astfel, le puteți ancora. Conceptul stării de asociere/disociere este explicat în capitolul 3.
   Când sunteți complet în stare de asociere, fiți atent la ceea ce vedeți. Ce culori vedeți? Sunt luminoase sau terne? Este o imagine clară sau cețoasă? Observați calitatea a ceea ce vedeți și orice alte distincții. Ce auziți? Este tare sau încet? De unde provin sunetele? Sunt voci, vorbiți cu alți oameni? Ascultați acele sunete și tot ce puteți auzi. În timp ce priviți această scenă, permiteți-vă să experimentați sentimentul de a vă afla acolo până când acesta devine puternic și vă copleșește. În timp ce faceți acest lucru, atingeți-vă degetul mic de cel mare cât de mult timp se

poate, simțind intens aceste senzații. După ce ați experimentat sentimentul și atingerea degetului mic cu cel mare, dezlipiți-vă cele două degete. Scuturați-vă sau mișcați-vă pentru a vă aduce la realitate. Acest moment se numește „starea de desprindere".

5. Această atingere a devenit ancora sentimentelor. Repetați procesul de mai multe ori, până când veți ști că există o asociere puternică între atingerea degetelor și sentimente.
6. Testați ancora. Gândiți-vă la altceva și, în acest timp, atingeți-vă degetul mic de cel mare exact în același fel ca în timpul experimentului de mai sus. Aceasta se numește „verificarea ancorei".

Ce se întâmplă? Dacă v-ați stabilit eficient ancora, vă veți aminti această scenă, sunetele și sentimentele specifice ei ca și când ați fi încă acolo. Dacă nu se întâmplă așa, continuați să exersați. Poate că nu v-ați asociat complet când ați stabilit ancora. Fiți atent să folosiți exact aceeași ancoră pentru a vă readuce în memorie experimentul, așa cum s-a întâmplat prima dată. Senzațiile unei experiențe tind să se intensifice sau să dispară. Stabiliți ancora atunci când experiența ajunge la punctul maxim și desprindeți-vă în momentul în care sentimentele încep să dispară.



7. Acum gândiți-vă la o situație din viitor, în care ați vrea să aveți sentimentele pe care le-ați ancorat. De această dată, când vă imaginați situația din viitor, verificați ancora. Ce vedeți, auziți și simțiți acum? Când reușiți să faceți corect acest lucru, vă transferați sentimentele dorite, starea inspirată, spre o altă situație — în acest caz, spre un context viitor.

Învățați mai întâi să faceți acest lucru pentru dvs. înșivă, astfel încât să puteți accesa anumite resurse interioare atunci când vă doriți.

Amintiți-vă **factorii-cheie ai ancorării**:

- Asociați-vă complet cu experiența înainte de stabilirea ancorei.
- Intensificați experiența ancorată.
- Folosiți o ancoră distinctă și specifică, ușor de reprodus.
- Stabiliți ancora înainte de a atinge momentul de intensitate maximă al experienței.

Folosiți exact aceeași ancoră pentru a vă reaminti experiența. În acest exemplu, am folosit ca ancoră atingerea, dar o ancoră poate fi reprezentată de orice poate întruni condițiile de mai sus.

Asumați-vă responsabilitatea pentru efectele induse asupra celorlalți

Exact același proces este folosit și în stabilirea unei ancore la ceilalți. În acest caz, nu putem ști întotdeauna când survine, cu exactitate, momentul de intensitate maximă, pentru a fi siguri când să folosim ancora. Bizuiți-vă pe capacitatea dvs. de a detecta, din comportamentul exterior al celorlalți, apariția momentului de intensitate maximă. Prin construirea raportului, veți învăța să detectați momentul în care această stare maximă își face prezența. În caz contrar, procesul este

exact același ca și în cazul stabilirii unei ancore pentru noi înșine.

Pașii stabilirii unei ancore la alții

1. Întrebați o altă persoană ce stare vrea să aibă într-o anumită situație. Cereți-i să identifice un moment din trecut când a trăit acea stare.
2. Hotărâți ce ancoră veți folosi și poziționați-vă pentru a o folosi cu ușurință.
3. Cereți-i celeilalte persoane să se întoarcă la acel moment din trecut când a avut starea pe care și-o dorește acum. Ajutați-o să se asocieze complet cu acea experiență, punându-i întrebări cu privire la calitatea a ceea ce vede, aude și simte. Folosiți întrebări la timpul prezent, pentru a încuraja acea persoană să se asocieze experienței, de exemplu: „Ce vezi?", „Ce auzi?", „Ce sentimente ai?"
4. Invitați persoana să experimenteze complet toate senzațiile trăite atunci, pentru a intensifica experiența prezentă. Faceți aceasta explorând împreună fiecare dintre trăirile presupuse de această experiență: din punct de vedere vizual, auditiv, senzitiv.
5. Fiți atent la persoana respectivă pentru a ști când să aplicați ancora — exact în momentul în care experiența atinge momentul de vârf. Folosiți-o atâta timp cât acea persoană trăiește intens sentimentele.
6. Pe măsură ce intensitatea sentimentelor începe să se diminueze (din nou trebuie să faceți o apreciere pentru a stabili momentul când survine această stare), opriți aplicarea ancorei și aduceți persoana înapoi în prezent. Puteți repeta acești pași de câteva ori, dacă vreți să vă asigurați că ancora și starea dorită au fost asociate.
7. Testați rezultatul prin aplicarea (verificarea) ancorei. Dacă ancora funcționează, veți observa că persoana va reproduce, încă o dată, toate comportamentele exterioare de mai

înainte ale stării. Dacă nu se întâmplă așa, reveniți și repetați procesul, verificând asocierea completă, intensitatea experienței și acuratețea aplicării ancorei.
8. Acum testați ancora într-o situație viitoare. Cereți-i acelei persoane să identifice o situație din viitor în care își dorește să aibă starea respectivă. Cereți-i să-și imagineze această situație din viitor și, în timp ce face aceasta, verificați ancora. Observați ce se întâmplă. Dacă ancora funcționează, veți observa că atunci când aceasta este aplicată, persoana manifestă și în contextul situației din viitor aceleași reacții exterioare. Până la urmă, ea va fi capabilă să se gândească la această situație viitoare și să ajungă la starea dorită în mod automat, fără a mai trebui testată ancora.

Tot timpul folosim ancorarea asupra altora. Întrebarea este dacă îi ancorăm la o stare inspirată sau la una neinspirată.

Ancore în afaceri

Într-o companie unde am lucrat în urmă cu câțiva ani, în fiecare după-amiază de vineri se organiza o întâlnire de echipă. Din păcate, era momentul în care majoritatea membrilor echipei erau foarte obosiți, dar era singura ocazie în care puteam fi împreună. Foarte firesc, cei mai mulți voiau să se ia deciziile rapid, pentru a termina repede și a pleca acasă mai devreme. Harry, unul dintre membrii echipei, avea deseori idei creative și constructive. Cu toate acestea, când începea să vorbească, ridica o problemă dintre cele discutate anterior. Acesta era un clișeu tipic al său. Rezultatul era acela că, de fiecare dată când deschidea gura, restul echipei părea să șușotească și, de obicei, ignora sau încerca să minimalizeze ideea pe care voia el să o scoată în evidență. Harry ancora această reacție doar deschizând gura!

Vă puteți imagina cât de diferite ar putea fi aprecierile performanței dacă managerii ar fi evaluați în funcție de starea în care îi lasă pe subalternii lor la sfârșitul unei discuții?

Exemplele de ancorare pe care le-am folosit mai devreme în această secțiune, de pildă, atingerea, nu sunt la îndemână

într-un context de afaceri. Nu întotdeauna o cultură acceptă atingerea celorlalți. Este necesar să fim puțin mai creativi în ce privește ancorele pe care le folosim pentru a-i ajuta pe ceilalți să acceseze stări inspirate.

Exemple de ancore pe care le puteți folosi în afaceri:

- Un cuvânt sau un grup de cuvinte pe care nu le-ați folosi de regulă într-o conversație, rostite cu o anumită tonalitate și un volum specific.
- Folosirea spațiului. Aceasta poate avea un efect bun într-o prezentare; puteți ancora diferite informații și răspunsuri printr-o poziție fixă sau prin mișcarea în diferite colțuri ale încăperii.
- O poziție sau o mișcare pe care nu o folosiți în mod regulat într-o discuție.

Potrivit experienței mele, folosirea în acest fel a ancorelor **funcționează doar dacă le aplicăm cu integritate**, într-un mod compatibil cu rezultatele urmărite de celelalte persoane. Cred că atunci când veți încerca să le folosiți pentru a-i manipula pe ceilalți, astfel încât să nu fie compatibile cu rezultatele urmărite de ei, aceștia vor simți, deseori intuitiv, și în cele din urmă vor bloca ancorele.

Pași pentru ancorarea unei stări inspirate la o întâlnire

1. Identificați starea pe care vreți să o ancorați la o altă persoană și care sprijină atingerea rezultatelor comune. Starea dorită ar putea fi, de exemplu, aceea de încredere, de hotărâre sau de fericire.
2. Decideți ce ancoră veți folosi, un cuvânt, un gest sau o poziție care poate fi observată cumva de alții (posibil la nivel inconștient).
3. Când cealaltă persoană manifestă în mod natural starea dorită, folosiți ancora. Probabil veți avea nevoie să faceți lucrul acesta de patru-cinci ori.

4. Dacă discuția dvs. atinge un nivel la care starea respectivă ar avea o anumită valoare, dar ea nu survine în mod natural, verificați ancora. Observați ce se întâmplă. Dacă ați avut succes în stabilirea ancorei, atunci cealaltă persoană va intra în starea respectivă.

Schimbarea stărilor

Există multe căi de folosire a ancorelor. O cale facilă este folosirea tehnicii denumite „colapsul ancorelor". Aceasta este o cale de armonizare a două stări, de exemplu, a unei stări inspirate cu una neinspirată. Ați putea face acest lucru atunci când doriți să diminuați o stare extrem de negativă și să obțineți una care combină starea negativă cu una pozitivă, astfel încât, chiar dacă nu vă eliberați de starea neinspirată, să o puteți retrăi într-un mod acceptabil. Consecința colapsului ancorelor este aceea că veți ajunge la o a treia stare, ce reprezintă un fel de amestec a celor două originale — un cocteil obținut din cele două stări, cu un „gust" diferit.

Una dintre cele mai simple modalități pentru a face acest lucru este folosirea încheieturilor degetelor de la o mână. Atingeți cu vârful degetului arătător de la mâna dreaptă anumite încheieturi ale degetelor de la mâna stângă. Dacă vă este mai ușor, puteți face invers, atingând cu vârful degetului arătător de la mâna stângă încheieturile degetelor de la mâna dreaptă.

Pași pentru aplicarea metodei „colapsul ancorelor"

1. Decideți care este starea neinspirată pe care vreți să o influențați prin acest exercițiu. Poate fi, de exemplu, o stare de neliniște, de stres, de lipsă de încredere sau de frustrare.

2. Asociați-vă cu această stare pentru a o retrăi și ancorați-o atingând cu degetul arătător prima încheietură de la cealaltă mână. Testați ancora până când veți ști că funcționează. Accesați această stare pentru scurt timp.
3. Alegeți o altă stare, cu totul diferită, o stare de desprindere. Vă puteți gândi la ceva distractiv sau pur și simplu la ceva care vă solicită capacitatea de reflecție, cum ar fi recitarea propriului număr de telefon de la coadă la cap.
4. Alegeți o stare inspirată, de exemplu, de încredere, de calm sau de siguranță. Asociați-vă unui moment în care ați avut acest sentiment. Când experimentați intensitatea sentimentului, ancorați-l atingând cu degetul mijlociu a doua încheietură de la cealaltă mână.
5. Testați ancorele în următoarea secvență:
   a. Starea de desprindere.
   b. Activarea primei ancore.
   c. Starea de desprindere.
   d. Activarea celei de-a doua ancore.
   Dacă una dintre ancore nu funcționează, repetați secvența de restabilire a lor.
6. Să aplicăm acum ambele ancore simultan. Veți simți o ușoară confuzie atunci când cele două stări se reunesc, rezultând una nouă, starea integrată. Dacă starea mai puțin inspirată este încă o parte puternică a stării rezultate, întoarceți-vă, alegeți și ancorați o altă stare, mai puternică. Repetați procesul. Ați putea descoperi că este de folos să activați ancora pentru starea inspirată timp de o secundă sau două, înainte de a activa ancora pentru starea neinspirată.
7. Gândiți-vă acum la o situație viitoare, una care, dacă ați fi trăit-o în trecut, ar fi declanșat, în mod tipic, o stare neinspirată. Ce se întâmplă când vă gândiți la această situație? Dacă tehnica colapsului ancorelor a funcționat, starea neinspirată nu va mai exista.

Unele dintre aceste tehnici ar putea părea, la prima vedere, formale; totuși, aceste procese sunt acelea cu care operăm într-o zi obișnuită. Aici, noi le defalcăm pe părți componente, așa cum am învăța să conducem o mașină. Cu toate acestea, o dată ce veți stăpâni această abilitate, o veți putea folosi mai simplu. De pildă, dacă vă treziți alunecând spre o stare neinspirată, **puteți învăța să faceți rapid pasul către una inspirată**. Amintiți-vă un moment în care v-ați simțit inspirat și reaccesați acele sentimente, asociindu-vă cu situația respectivă.

În final, veți descoperi chiar că trecerea de la o stare neinspirată la una inspirată se face automat. Subconștientul operează această schimbare pentru dvs., fără ca măcar să vă fi gândit în mod conștient la acest lucru. Vă veți „conecta" la strategia inspirației învățând să înlănțuiți ancorele una de alta.

Înlănțuirea resurselor

Câteodată, prăpastia dintre starea neinspirată și cea inspirată, cu care doriți s-o înlocuiți pe prima, poate fi prea mare pentru a trece brusc de la una la alta. În astfel de cazuri, este folositor să învățăm cum să parcurgem o serie de stări ancorate pentru a păși gradual de la faza cea mai puțin inspirată la starea dorită. Merită să accentuăm faptul că este la fel de important să știți când să rămâneți la ceea ce ar putea părea, la prima vedere, o stare neinspirată. Riscul de a crea mereu o cale de ieșire din ceea ce noi credem că sunt stări „neinspirate" constă în faptul că nu vom reuși să valorificăm bogăția diversității, **frumusețea tuturor emoțiilor**.

Menținerea unei stări sau trecerea la o alta reprezintă o alegere. Dacă diferența este mare — de exemplu, ca aceea dintre o stare de stres intens și una de relaxare totală —, veți dori să cunoașteți câțiva pași intermediari. Ați putea alege să treceți de la stres la îngrijorare, apoi de la îngrijorare la o stare neutră și, de aici, la amuzament, iar în final la relaxare. În

acest caz, veți înlănțui ancorele astfel încât să vă creați o cale proprie de trecere de la o stare la alta. Reluând lanțul de fiecare dată când trăiți respectiva stare nedorită, veți apuca automat pe calea pe care v-ați creat-o.

Pași pentru înlănțuirea ancorelor una de alta

1. Alegeți o stare neinspirată asupra căreia vreți să lucrați în acest exercițiu. Alegeți starea pe care doriți să o înlocuiți cu o alta, mult mai inspirată, dar aflată la o distanță semnificativă de prima stare, cea indezirabilă. Puteți alege o stare inițială cum ar fi anxietatea, stresul sau depresia. Starea cu care vreți să o înlocuiți pe prima poate fi calmul, relaxarea sau detașarea de sine. Aveți grijă ca starea urmărită să fie una pe care veți dori să o folosiți drept înlocuitor al respectivei stări indezirabile de fiecare dată când o veți trăi pe aceasta din urmă!
2. Asociați-vă primei stări, astfel încât să o retrăiți, și ancorați-o prin atingerea coapsei. (Pentru a accesa fiecare dintre stările rezultate până când veți ajunge la starea inspirată, veți folosi puncte de pe lungimea coapsei.) Experimentați această stare scurtă vreme (nu e nevoie să rămâneți în ea mult timp). Ieșiți din această stare.
3. Alegeți următoarea stare intermediară, de exemplu, o stare de iritare, dar care să fie mai puțin intensă decât prima. Experimentați această stare și, când sunteți pe de-a-ntregul asociat cu ea, ancorați-o prin atingerea unui punct de pe coapsă, situat mai jos decât cel ales inițial. Ieșiți din această stare.
4. Alegeți o stare mai inspirată, de încredere sau de siguranță, de exemplu. Asociați-vă unui moment în care ați trăit acest sentiment. Când experimentați intensitatea acestui sentiment, ancorați-l prin atingerea unui punct situat și mai jos pe coapsă. O dată ce ați făcut acest lucru, ieșiți din starea respectivă.

5. Numărul stărilor intermediare de care aveți nevoie depinde de intensitatea primei stări și de diferența dintre prima stare și starea dorită în final. Repetați procesul până când ați ancorat toate stările intermediare și starea finală dorită.
6. Testați ancorele pentru a vă asigura că funcționează toate, dar după fiecare în parte faceți o pauză. Dacă una dintre ele nu este complet ancorată, experimentați-o și ancorați-o din nou până când reușiți.
7. Acum, activați prima ancoră, iar atunci când vă aflați în totalitate în acea primă fază, verificați simultan a doua ancoră și, în timp ce simțiți că această a doua stare se apropie de punctul culminant, îndepărtați prima ancoră; continuând să o folosiți pe a doua, verificați-o și pe a treia. (Înlănțuiți în permanență fiecare stare de următoarea.) Pe măsură ce se instalează a treia stare, îndepărtați cea de-a doua ancoră și activați-o pe următoarea. Trebuie să treceți prin fiecare stare și, în timp ce faceți acest lucru, să le legați pe toate într-un lanț. Faceți acest lucru până când ajungeți la starea finală dorită. Când ați ajuns la destinație, îndepărtați total ancora precedentă și experimentați complet această stare finală inspirată. Ieșiți din această stare. Este important ca, atunci când repetați întregul proces pentru a verifica dacă funcționează, să vă asigurați că ajungeți la starea dorită și că nu vă reîntoarceți la starea neinspirată de la început.
8. Repetați pasul 7 până când stările sunt înlănțuite una de cealaltă.
9. Acum, activați prima ancoră. Dacă înlănțuirea stărilor v-a reușit, urmărind lanțul veți parcurge automat stările, ajungând, în final, la starea dorită.

Aceasta nu înseamnă că nu facem deja acest lucru — bineînțeles că îl facem. Totuși, fără să ne gândim sau fără să ne pese, tindem să creăm lanțuri care nu sunt prea eficiente (de exemplu, ne ia mult mai mult timp decât ar fi cazul pentru a ieși dintr-o stare neinspirată) sau creăm lanțuri care ne poartă către stări și mai puțin inspirate decât aceea cu care am în-

ceput. Cât de des v-ați început ziua simțindu-vă puțin posomorât și apoi, fiind frustrat din cauza asta, ați ajuns să fiți supărat de-a binelea, apoi stresat ș.a.m.d.? Nu este de preferat ca, trăind o stare de confuzie, de pildă, să deveniți animat de curiozitate, să vă puneți întrebări, pentru ca, în cele din urmă să ajungeți la o stare de înțelegere și intuiție?

Consider că a ne situa într-o stare inspirată reprezintă un început vital în majoritatea situațiilor. Puteți învăța să recunoașteți ce stare vă este mai folositoare, de exemplu, în următoarele situații:

- A oferi și a primi *feedback*.
- A rezolva unele probleme și a fi creativ.
- A fi hotărât.
- A asculta.
- A vă ocupa de unele treburi pentru care nu sunteți motivat în mod firesc să le faceți.
- A vă petrece timpul cu familia.
- A face o prezentare.
- A trata cu clienții.
- A scrie.
- A merge în vacanță.
- A vă începe seara.

Instruirea tradițională vă învață ce structură să folosiți, de exemplu, cum să structurați o evaluare, cum să administrați obiecțiile clienților, cum să întocmiți o prezentare. NLP vă învață cum să generați starea care vă ajută să vă accesați resursele interioare și stilul de care aveți nevoie pentru a obține ceea ce vă doriți.

Ancorarea intuiției

Una dintre caracteristicile NLP este aceea că poate accelera capacitatea de învățare. NLP se referă la administrarea

competentă și eficientă a schimbării. Dacă puteți administra și înlesni schimbarea, înseamnă că puteți învăța.

SCURTĂTURĂ PENTRU ANCORAREA STĂRILOR INSPIRATE

1. Alegeți un mecanism de declanșare pe care doriți să-l folosiți data viitoare când experimentați o stare pe care doriți să o ancorați (o atingere/un cuvânt pe care vi-l spuneți/o imagine).
2. Fixați-vă o alarmă interioară, astfel încât, data următoare când trăiți o stare dezirabilă (care poate apărea pe neașteptate) să o puteți ancora cu promptitudine. Puteți face aceasta cerându-i inconștientului dvs. ca, data următoare când vă aflați într-o stare inspirată, să vă reamintească să o ancorați (chiar dacă este o stare trecătoare).
3. Când atingeți intensitatea maximă a stării dorite, folosiți ancora pentru a „fixa" starea.
4. Dacă starea mai apare încă o dată sau de mai multe ori, folosiți ancora de fiecare dată când atingeți nivelul maxim al emoției, astfel încât să întăriți efectul ancorei.
5. Gândiți-vă la situațiile în care v-ar putea fi de folos starea pe care tocmai ați ancorat-o.
6. Data viitoare când vă veți afla într-o situație în care socotiți că vă este de folos starea ancorată mai înainte, acționați ancora.

Rezumat

Ancorele sunt un lucru natural. Aveți deja stabilite multe asocieri, unele individuale, altele în conexiune cu alți oameni. Multe dintre ele au apărut din întâmplare, fără o programare anterioară. Unele ancore de asociere vă vor fi utile, vă vor sprijini și vă vor răsplăti; altele nu. Procesul de ancorare vă

permite să alegeți asocierile pe care vi le doriți pentru sine sau în legătură cu alții. A stăpâni competența de a ancora o stare înseamnă a învăța să vă conduceți pe dvs. înșivă, prin administrarea stărilor minții. Înseamnă, de asemenea, și să vă asumați răspunderea pentru efectul pe care îl provocați asupra altor oameni.

Acest capitol a stabilit câteva modalități prin care puteți aplica tehnicile de ancorare, dar veți descoperi că ancorarea este o parte din tot ceea ce faceți. Începeți prin a explora cum puteți folosi în mod creativ aceste ancore, ca o modalitate de îmbunătățire a vieții de zi cu zi și de transformare a implicării dvs. în viața celorlalți într-o experiență ce vă răsplătește în mod constant.

ÎNDEMN LA MEDITAȚIE

1. Ce stare aveți de obicei în următoarele situații și ce stare v-ați dori să aveți?

Situație	Starea curentă	Starea dorită
Susținerea unei prezentări		
Când susțineți ceea ce vă doriți		
Refuzarea solicitărilor personale		
Când evaluați sau sunteți evaluat		
Susținerea unui interviu		
Când faceți gimnastică		
Când sunteți agresat		
Criticarea ideilor dvs. în public		
Adăugați situațiile specifice dvs.		

Alegeți una dintre situațiile de mai sus și folosiți fie autoancorarea, fie colapsul ancorelor, fie înlănțuirea ancorelor.

2. Scrieți pe o foaie de hârtie starea pe care ați dori să v-o generați dvs. înșivă sau altora în următoarele situații:

Situație	Starea proprie	Starea dorită la alții
Când îi evaluați pe alții		
Când oferiți *feedback*		
Când explicați ceea ce doriți		
Când clarificați o informație tehnică		
Când conduceți sau interveniți într-o ședință		
Adăugați situațiile specifice dvs.		

Folosiți oricare dintre tehnicile de ancorare pentru a experimenta generarea unei stări dorite în sine sau la alții.

3. Scrieți pe o foaie de hârtie stările pe care ați dori să le aveți când sunteți în legătură cu fiecare dintre următoarele persoane și starea pe care ați dori să o aibă acestea:

Persoană	Starea dorită pentru dvs.	Starea dorită pentru ei
Un membru al echipei de conducere		
Un coleg		
Cineva din familie		
Cel mai bun prieten		
Un prieten		
Un client		
Unul dintre furnizori		
Partenerul de viață		
Altcineva		

Folosiți oricare dintre tenicile de ancorare pentru a experimenta obținerea acestor stări dorite.

4. Întocmiți o listă cu ancore pe care le-ați putea folosi în situații cotidiene. Verificați dacă ele îndeplinesc cerințele unei ancore eficiente, de exemplu, dacă fiecare dintre ele este precisă și ușor de reprodus, și dacă pot fi folosite doar cu scopul unic de a ancora o resursă interioară specifică.

5. Cum a fost ziua dvs. până acum? Ce ancore ați folosit în beneficiul dvs./împotriva dvs.?

6. Citiți cartea *An Evil Cradling* de Brian Keenan, care vă oferă un exemplu de persoană care a ales ce anume să facă în situații extreme.

Cu mulți ani în urmă, trăia un marinar ce călătorise prin multe țări în jurul lumii. Fusese în multe locuri și văzuse multe și diferite privelişti. Într-o zi, pe când străbătea mările, a ajuns la o insulă și s-a hotărât să rămână acolo pentru un timp. Și-a ancorat vasul la mal și a început să se uite în jur. Peste tot în jurul insulei se întindea o plajă frumoasă, cu nisip auriu, iar în spatele ei se ridica jungla tropicală, deasă. Era liniște, până când...

A crezut că aude un sunet slab în depărtare și și-a ciulit urechile să asculte mai bine. Avea impresia că sunetul venea din interiorul junglei, așa că s-a apropiat. A auzit din nou sunetul acela slab în depărtare. A început să-și croiască drum prin desiș, ca să poată înainta. Pe măsură ce pătrundea mai adânc, sunetul acela devenea tot mai puternic. A continuat să-și facă drum până când, în final, a ajuns într-o poieniță, iar acolo, în mijlocul poieniței, a văzut un bătrân, așezat pe pământ, cu picioarele încrucișate.

Bătrânul avea ochii închiși și repeta „Mo, mo, mo", în tonuri prelungi, slabe. Marinarul a rămas în picioare privindu-l și ascultându-l. „Mo, mo, mo" — a continuat bătrânul. Până la urmă, marinarul s-a apropiat de bătrân și l-a bătut ușor pe umăr. Bătrânul s-a întors încet și a zâmbit.

— Scuzați-mă, a spus marinarul, cred că ați greșit. Cred că ar fi trebuit să spuneți „Om, om, om".

— Oh! a răspuns bătrânul, zâmbind. Vă mulțumesc foarte mult.

Și a început să îngâne „Om, om, om".

Marinarul s-a simțit mulțumit și și-a reluat drumul înapoi spre vas. A început să se depărteze de țărm și, după un timp, a simțit o ușoară bătaie pe umăr. S-a întors, surprins că-l vede pe bătrân, care a spus:

— Scuzați-mă că vă întrerup călătoria. Îmi puteți aminti, vă rog, cum ar trebui să sune cântecul?

Marinarul, șocat, a răspuns:

— Om, om, om.

— Vă mulțumesc foarte mult! spuse bătrânul întorcându-se și o porni, păşind pe apă, către insulă.

CAPITOLUL 13

A fi în acord cu tine însuți: nivelurile neurologice ale schimbării

„Conștiința este acea capacitate din interiorul meu care se atașează de cel mai înalt standard pe care-l cunosc, pentru ca apoi să-mi reamintească încontinuu cerințele acelui standard. Obișnuindu-mă să o am mereu în față, conștiința îmi va arăta întotdeauna ce trebuie să fac."

OSWALD CHAMBERS, *My Utmost for His Highest*

Trăim într-o lume complexă, imprevizibilă. Nu ne mai putem baza pe planuri și predicții. Suntem solicitați să muncim în moduri cu totul diferite față de cele din trecut. Singura parte din sistem la care ne putem eventual conecta se află în interiorul nostru. Și totuși, aceasta este partea din sistem care, pentru mulți oameni, rămâne neexplorată. Trebuie să fim încredințați de faptul că, dacă suntem sinceri cu noi înșine, **rezultatele noastre vor apărea în conformitate cu adevărul personal**.

Când am scris prima ediție a cărții *Tehnicile programării neuro-lingvistice*, am spus că, pentru a ne atinge scopurile, trebuie să fim capabili să ni le imaginăm și să le simțim, iar această idee rămâne încă valabilă. Cu toate acestea, în ultimii cinci ani am văzut că există un stil nou și diferit de a ajunge la rezultatele dorite. Acesta depinde tot mai mult de capacitatea noastră de a le permite rezultatelor să apară. Trebuie să fim capabili să înaintăm, cu încredere, într-o lume haotică și abstractă și să le permitem oportunităților să ni se arate. Cu toate acestea, ceea ce avem nevoie este să fim în acord cu ceea ce credem cu adevărat, pentru a ne afla în

poziția de a prinde aceste oportunități atunci când își fac apariția. Exemplul pe care îl dăm este reputația noastră. Fiind în acord cu noi înșine, descoperim că atragem de partea noastră oportunitățile care se potrivesc cu direcția pe care vrem să o urmăm.

Este ca și cum am fi niște sportivi care joacă un joc. Nu știm de unde va veni mingea următoare, și nici cum va veni. Dar reușim să facem față situației pentru că avem un sentiment puternic al rezultatului pe care dorim să-l obținem și suntem mereu pregătiți și flexibili pentru a atrage șansele imediat ce ele își fac apariția.

„A stăpâni complexitatea înseamnă a nu lăsa complexitatea să ia ce-i mai bun în tine. Înseamnă să ai un punct de vedere coerent, care să ghideze acțiunea în ciuda confuziei, a nesiguranței și a ambiguității, prezente în vârtejul de evenimente și interacțiuni care au loc în jurul nostru. Arta la care facem aluzie este aceea a unui navigator, și nu a unei persoane care și-a luat MBA-ul. Capacitatea de a acționa coerent în fața complexității și de a face acest lucru pe o bază actuală reprezintă marca unui adevărat maestru."

Michael Lissack și Johan Roos, *The Next Common Sense*

Această perfecțiune sau congruență personală este unul dintre principalele scopuri pe care mi le-am propus prin instruirea și consultanța în NLP. Având un simț personal al direcției, rezolvând conflictul interior și gestionându-ne schimbarea personală, **ne putem mișca spre o stare de acord** sau de coerență. Când ne aflăm în această stare, suntem una cu cel care suntem — există foarte puțin sau nu există deloc conflict ori stres. Suntem pe cale să devenim cei mai buni.

În timp ce scriam acest capitol, am urmărit la televizor Turul Franței la ciclism. Ieri, Lance Armstrong i-a depășit pe toți cicliștii din cursă și a obținut tricoul galben (deținut de liderul grupului pe parcursul celor trei săptămâni de întreceri). În urmă cu doar câțiva ani, Lance Armstrong a fost diagnosticat cu cancer, extins aproape în fiecare parte a corpului său, și i s-au acordat șanse minime de supraviețuire. Nu numai că a luptat cu boala, dar a luptat și să se păstreze în formă pentru a câștiga Turul Franței, unul dintre cele mai extenuante evenimente sportive din lume — și nu o dată, ci de două ori, iar acum este pe cale de a-l câștiga a treia oară. La începutul carierei sale de ciclist, nu era un sportiv cunoscut; din cauza aroganței și a tacticilor sale agresive, a devenit o țintă a presei franceze. Cu toate acestea, trecând peste boala și recuperarea sa uimitoare, și-a atins un scop în viață.

Merge cu bicicleta pentru a le atrage oamenilor atenția asupra cancerului. Merge cu bicicleta pentru soția sa, pentru fiul său și pentru gemenii pe care-i așteaptă.

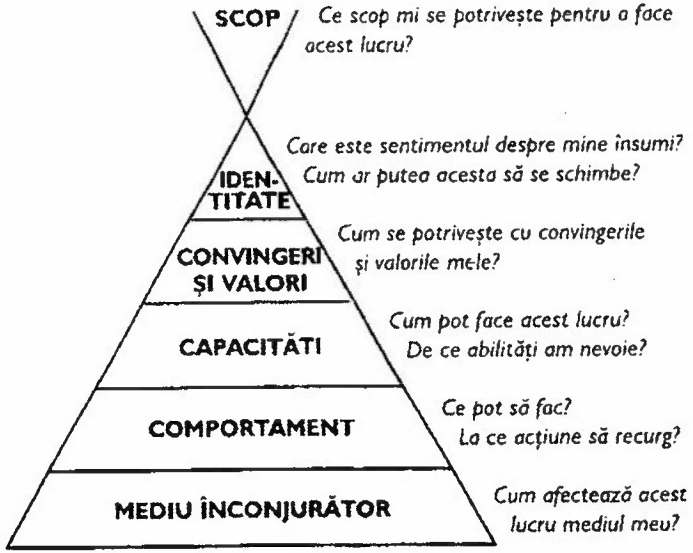
Stilul lui Armstrong de a merge cu bicicletă îi influențează pe ceilalți cicliști din lumea întreagă. Adversarul său cheie, Jan Ullrich, a ieșit ieri accidental de pe traseu. Există o regulă nescrisă ca ceilalți cicliști să nu profite de neșansa unui adversar. Lance Armstrong s-a conformat acestui obicei și și-a ridicat un picior de pe pedală pentru a-l aștepta pe Jan Ullrich să-l prindă din urmă. După ce l-a depășit pe liderul cursei, ciclistul Laurent Jalabert, favoritul francez care a arătat mult curaj parcurgând munții întreaga zi, Armstrong i-a făcut lui Jalabert semn să-l urmeze până la linia de sosire. (Laurent Jalabert i-a răspuns că, dacă va putea, îl va însoți.) În această dimineață, prima pagină a presei franceze titra: „Armstrong — Asul de pică — Asul de inimă roșie". Presa a descris performanțele sale ca pe ale unui virtuoz.

Lance Armstrong merge pe bicicletă cu voință, cu un simț total al propriei identități, întocmai unui sportiv de clasă, cu principii și convingeri nu numai în ce privește sportul pe care îl practică, dar și ceea ce este posibil atunci când totul pare pierdut. Își etalează principiile de integritate prin tot ceea ce face și demonstrează o abilitate remarcabilă din punct de vedere artistic în mersul cu bicicleta — dansează cu pedalele. Cu siguranță că va avea o influență asupra posterității, nu numai în lumea sportului cu bicicleta, dar și în lumea largă.

Așa cum o companie poate funcționa mai eficient atunci când toate grupurile din interiorul său cooperează și lucrează pentru același scop, și un individ poate funcționa mai eficient atunci când fiecare „parte" a sa cooperează cu celelalte. Această stare de acord poate fi obținută prin controlarea schimbării la anumite niveluri. În acest capitol vă voi explica cum se ajunge la această stare de acord, coerentă, astfel încât să o obțineți și pentru dvs. înșivă. Și voi explica ce strategii să folosiți în acele momente în care vă alunecă printre dege-

te. Alte capitole fac și ele referire la această integrare a părților, mai ales capitolul 18, privind rezolvarea conflictului.

Robert Dilts, unul dintre cei mai de seamă formatori în NLP, a dezvoltat un model de schimbare creat inițial de Gregory Bateson, antropolog și autor al cărții *Towards an Ecology of Mind* (*Către o ecologie a minții*). Acest model, nivelurile logice ale schimbării, furnizează un cadru important pentru descoperirea modalității prin care se obține acordul.



Diferitele niveluri

Puteți folosi acest model pentru a vă clarifica felul în care gândiți despre dvs. înșivă, despre echipa dvs. și despre compania dvs. Vă recomand să începeți prin a aplica modelul la propria persoană. Schimbarea vine din interior; o dată ce modelul nostru mental este în acord, suntem pregătiți să facem față mediului exterior, din jurul nostru. De fapt, știu din experiență că o dată ce am obținut acordul interior, mediul nostru exterior începe să se modeleze singur pentru a se potrivi cu acesta.

Scop

Nivelul scopului este descris uneori ca nivel al spiritualității. Chiar dacă termenul poate avea conotații religioase, aici se referă la sistemele mai mari din care facem parte. Înțelegând nivelul spiritual, înțelegem conexiunile noastre cu sistemele mai cuprinzătoare. La acest nivel, putem să ne dăm seama cu ce valoare contribuim la acele sisteme mai mari din care facem parte. De exemplu, am putea spune că un sistem mai mare din care facem parte poate fi oricare dintre următoarele:

- Familia noastră.
- Căsnicia noastră sau parteneriatul nostru.
- Echipa noastră.
- Comunitatea noastră.
- Compania noastră.
- Credința noastră.
- Lumea noastră.

Ocazional, există și sisteme mai mari:

- Grupul cu care ne întâlnim astăzi.
- Clientul cu care interacționăm chiar acum.
- Dinamica creată între noi și personalul restaurantului la care luăm masa în acest moment.
- Călătorii din trenul în care ne aflăm acum.
- Oamenii de la coada la care stăm.
- Membrii familiei cu care ne aflăm în acest moment.

Acordând atenție acestui nivel, putem deveni conștienți de modalitatea în care adăugăm mereu valori prin ceea ce suntem, indiferent de sistemul din care se întâmplă să facem parte la acel moment. Acesta este cel mai înalt nivel al influ-

enței inconștiente. Este nivelul la care mulți oameni iau decizia dacă dvs. sunteți cel cu care vor să facă afaceri, să trăiască, să colaboreze, să-și ia angajamente de afaceri pe termen lung etc.

În reproducerea modelelor companiilor care au obținut succes pe termen lung și care sunt capabile să se dezvolte și să se extindă, descoperim că una dintre caracteristicile care le diferențiază constă în atenția deosebită pe care o acordă sistemului din care fac parte. Sunt companii cu misiuni ecologice, de exemplu, care cooperează și contribuie la sistemul mai mare. De pildă, dacă este vorba de o companie de turism, aceasta acordă atenție efectului său asupra culturii țărilor cu care face afaceri. Dacă este o companie din domeniul tehnologiei informației, ea pune accent pe impactul pe care și-l dorește asupra viitoarei culturi și a lumii întregi prin intermediul dezvoltării tehnologice.

Lentern Aircraft produce componente de avioane. Este o afacere tradițională de familie și, de aceea, a fost subiectul tuturor presiunilor din industrie în anii '90, ca și acum, în noul mileniu. Totuși, această companie, datorită felului în care directorul său a condus afacerea, dar și sprijinului și angajamentului tuturor colegilor din conducere și a echipei sale de management, a făcut față provocării de a munci încontinuu, sprijinindu-se pe valori precum învățarea, atenția, integritatea, recreerea și onestitatea. Angajaților care s-au dovedit a fi cei mai buni în procesul de învățare li s-a permis să-și împărtășească principiile cu oricare alt membru al companiei doritor să capete acele abilități.

Lentern și-a câștigat reputația unei companii pentru care e bine să lucrezi. Clienții, firmele de aprovizionare și companiile concurente i-au întrebat din ce în ce mai mult pe angajați ce anume au primit ei astfel încât să producă o asemenea diferență (pentru că și-ar dori și ei).

Valoarea inconștientă pe care o adăugați sistemelor mai mari din care faceți parte este cea mai importantă formă de influență a dvs. În cartea sa *Seven Habits of Highly Effective People*, Stephen Covey se referă la ea ca la o moștenire. Iar moștenirea nu trebuie să fie numai ceea ce lași în urma ta

când vei muri; se referă la ceea ce lași în urma ta când părăsești o întâlnire, o cameră, o companie.

Peter este angajat în baza unui contract de colaborare la o companie-pilot, în ascensiune rapidă, care îi atrage pe cei mai buni oameni și care își permite să-i aleagă pe cei care vor lucra pentru ea. A fost implicat într-un număr de proiecte și se pare că va rămâne mult timp de aici înainte la această companie. Ori de câte ori Peter se află în incinta companiei (deseori lucrează acasă), el pare să amplifice energia și spiritul celor cu care intră în contact. Acum, nu mai prididește să facă față mulțimii solicitărilor de a lucra cu echipe de dezvoltare.

Identitate/misiune

Scopul nostru trăiește prin ceea ce suntem. Identitatea/misiunea definește sentimentul nostru de sine și conține noțiuni care descriu ce credem despre noi înșine, propoziții de genul „Eu sunt":

- „Sunt o persoană de succes."
- „Sunt optimist."
- „Sunt timid."
- „Sunt pragmatic."

Ceea ce ați codificat în acest fel în interiorul dvs. reprezintă esența a ceea ce sunteți. Pentru mine există o diferență între a spune că scriu articole și cărți (o declarație comportamentală) și a spune „Sunt autoare de cărți" (o declarație de identitate).

Acest nivel poate furniza totodată un înțeles felului în care gândim despre rolurile-cheie ce ne împlinesc viața, de exemplu: soție, mamă, consultant, autor, biciclist, furnizor. Oriunde m-aș afla și cu oricine aș fi, eu sunt toate aceste lucruri.

Declarația misiunii unei companii definește identitatea organizației, natura unică a acestei afaceri și totodată efectul pe care îl are asupra altora. De exemplu:

Misiunea mea este să sprijin și să antrenez liderii de astăzi pentru a schimba lumea în mod pozitiv.

Aceasta este o misiune vizionară și exprimă unicitatea afacerii și a persoanei care o conduce. Este diferită față de declarațiile de misiune ce apar pe atât de multe declarații financiare. Vrem să fim numărul unu pe piața afacerilor care se ocupă cu închirierea autoturismelor. Vrem să fim cei mai buni în domeniul dezvoltării de web din Europa. Acestea sunt declarații ale misiunii fundamentate pe sine și, în general, nu au vreo însemnătate nici pentru angajați și nici pentru potențialii clienți.

Sisteme de convingeri și valori

Sistemele noastre de convingeri sunt conturate de scopul și identitatea noastră și, invers, ele sprijină ceea ce suntem și ceea ce dăm.

Convingerile noastre sunt puncte de vedere despre noi înșine, despre alții și despre situațiile pe care le considerăm adevărate. Sunt puncte de vedere emoționale, nu bazate pe fapte:

- Cred că, în general, oamenii sunt de încredere.
- Cred că pot să învăț din orice experiență pe care o am.
- Cred că nevoile clienților sunt esența afacerilor de succes.
- Cred că integritatea reprezintă cheia unei afaceri de succes.

În cazul unei companii, acestea ar putea fi convingerile pe care se întemeiază organizația și modul de administrare a afacerii. Ele funcționează ca adevărate convingeri doar atunci când sunt reflectate de comportamentul cotidian al managerilor și al angajaților. Pentru a se întâmpla astfel, convingerile trebuie să provină de la angajații companiei. Niște convingeri compilate dintr-o carte de management, pe motiv că sună bine sau arată bine, nu vor funcționa și este foarte posibil să ducă la creșterea insatisfacției, în cazul în care comportamentul cotidian intră în contradicție cu convingerile declarate. Cu toate acestea, acolo unde se potrivesc, rezultatul lor poate avea o contribuție majoră la coeziunea și congruența organizației.

„Coerența provine din sentimentul oamenilor că acțiunile care li se cer sunt în concordanță cu scopul și identitatea proprie și cu acela al organizației din care fac parte. Acest sentiment poate apărea numai atunci când valorile și principiile călăuzitoare se regăsesc în scopul corporației și exprimă identitatea în acord cu modul în care persoana își definește și întruchipează sentimentul de sine."

Michael Lissack și Johan Roos, *The Next Common Sense*

Convingerile noastre funcționează sub forma **valorilor** în funcție de care luăm decizii tot timpul în viața noastră. Acestea sunt calitățile pe care le considerăm importante pentru felul în care ne conducem afacerea sau viața. De exemplu:

- Onestitatea.
- Francheța.
- Integritatea.
- Distracția.
- Învățarea.

Valori noi și foarte interesante apar în unele **companii-pilot de succes**, cum ar fi:

- Generozitatea.
- Caritatea.
- Belșugul.
- Relaționarea.
- Spontaneitatea.

Fiecare dintre noi dă o interpretare proprie înțelesului acestor valori și felului în care pot fi ele atinse. Este important nu doar să avem valori, ci și să știm concret cum să recunoaștem faptul că au fost împlinite.

În cazul companiilor, aceleași principii se aplică atât valorilor, cât și convingerilor. Ele funcționează doar în cazul în care sunt cu adevărat valori ale angajaților, cât și ale conducerii organizației respective și, nu în ultimul rând, dacă valorile ascunse și cele etalate ale acestora coincid. Un set de valori semnificativ și agreat furnizează un cod de practică pentru coordonarea și buna desfășurare a afacerii. Astfel, se ajun-

ge la o cultură a autonomiei și a proprietății, unde angajații au inițiative, iau decizii și mențin stilul companiei, precum și setul ei de principii. Această modalitate de a conduce o afacere este vitală pentru descătușarea creativității și a spiritului inovator al tuturor celor implicați într-un fel sau altul în afacerea respectivă. Acele companii care sunt „transparente", după denumirea dată de Peter Senge — și care înseamnă că, oricare ar fi legătura dvs. cu organizația respectivă, valorile dvs. coincid — sunt acelea care atrag clienții, firmele distribuitoare, colaboratorii, societățile pe acțiuni și furnizorii cu care doresc să colaboreze. Prin transparență se comunică siguranță, față de care majoritatea oamenilor se simt atrași irezistibil.

Acordându-ne timpul necesar pentru a ne clarifica țelul, misiunea, convingerile și valorile și, în consecință, un cod de practică al tuturor angajaților facem cea mai bună investiție posibilă. Aceasta este un fundament trainic și pentru companiile care au rătăcit drumul și vor să dea un nou suflu afacerii.

Capacități

Treptat, capacitățile devin cunoscute drept competențe. Ele sunt resurse disponibile sub formă de abilități sau de calități, cum ar fi sensibilitatea, adaptabilitatea, flexibilitatea, gândirea orientată spre scop.

Multe organizații acordă o atenție din ce în ce mai mare instruirii și dezvoltării bazate pe competență. Este foarte important să recunoaștem că acesta este doar unul dintre nivelurile schimbării. Ceea ce putem învăța să facem prin intermediul *modeling*-ului este să ne identificăm aptitudinile unice, nu doar pe acelea care se întâmplă să fie pe lista de evaluare a companiei respective. Oricât de cuprinzătoare ar fi această listă, ea nu servește decât la încadrarea oamenilor în categorii predefinite. **Oportunitatea care li se oferă liderilor a căror gândire este orientată către viitor este aceea de a recunoaște și saluta talentul unic al fiecăruia.** Mai mult decât

atât, o caracteristică a liderilor este aceea de a putea și de a fi capabili să recunoască calitățile unice ale oamenilor pentru care lucrează și cu care lucrează, dar și a oamenilor cu care fac afaceri în afara companiei. **Liderii înnăscuți reproduc modelele în mod firesc!** Iar ei pot descoperi calități cum ar fi:

- David are capacitatea de a pune întrebări la mai multe niveluri și indică acest lucru prin mișcările expresive ale mâinilor în timp ce vorbește.
- Lin are abilitatea de a stabili imediat o relație cu cel cu care vorbește față în față.
- Aptitudinea lui Kevin constă în observarea și comentarea propriei conduite (pe seama căreia chiar glumește) atunci când stă de vorbă cu cineva.
- Colin poate citi rapid un set de coduri de pe ecranul calculatorului și, intuitiv, își poate da seama unde se află greșelile.
- Nick poate prelucra o idee nouă, se poate pune în locul persoanelor care vor să învețe ceva despre această idee de afaceri și poate exemplifica implicațiile practice ale acesteia.

Când lucram cu oamenii de la depozitele unei companii, am observat că ori de câte ori puneam o întrebare, unul dintre muncitori, Mike, privea insistent în partea stângă, lateral. Era un indiciu foarte pronunțat al mișcării ochilor lui. Am avut ocazia să vorbesc despre interesele sociale ale grupului, iar semnul distinctiv al lui Mike a devenit și mai pronunțat. Am avut ocazia să comentez gestul lui (din programul larg de dezvoltare a companiei făcea parte și explicarea mișcărilor specifice ale ochilor) și am descoperit că Mike avea un mare interes pentru muzică. Și nu numai atât: el spunea, cu timiditate, că putea asculta o melodie și să și-o amintească întocmai. (Mișcarea ochilor lui era un semn de reamintire auditivă.) Am comentat spunând că acea abilitate a lui este extraordinară, iar el s-a arătat uimit și mi-a spus că întotdeauna se crezuse un ciudat, motiv pentru care nu vorbea niciodată despre acest lucru!

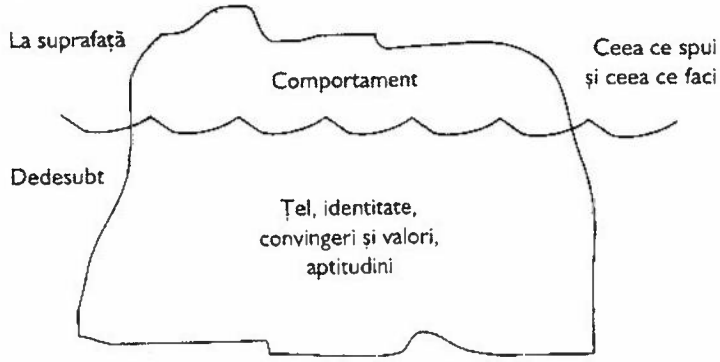
Mă întreb câte competențe vor fi fiind ascunse în acest fel. Când suntem în acord cu noi înșine, **descătușăm cele mai valoroase abilități ale noastre.**

Când Goran Ivanisevici a intrat în campionatul de tenis de la Wimbledon în 2001, nu i se dădeau prea multe şanse să reziste şi cu atât mai puţine să iasă victorios. Cu toate acestea, încrederea în ţelul său şi în sine i-au dat puterea de a-i convinge pe oficialii turneului să-l lase să se înscrie în competiţie fără să parcurgă calea obişnuită pentru calificare. Pasiunea lui era puternică. Ţelul său era să ofere ceva ţării ce tocmai fusese distrusă de un război. Chiar şi în timpul conflictului din Croaţia, a avut convingerea că cea mai potrivită contribuţie pe care o putea aduce nu era să îmbrace haina militară, ci să-i motiveze pe ceilalţi în calitate de jucător de tenis. A jucat fiecare minge ca şi cum ar fi trebuit câştigată. Şi a câştigat titlul de la Wimbledon, într-o finală ce va rămâne în istorie ca una dintre cele mai frumoase, dacă nu chiar cea mai frumoasă.

Comportament

Toate atributele amintite de mai sus — ţel, identitate, convingeri, valori şi aptitudini — sunt prezente în tot ceea ce întreprindem. Comportamentul nostru constă în ceea ce facem şi spunem. Este ceea ce lumea din jurul nostru poate vedea şi auzi de la noi. Toate convingerile şi valorile mele transpar din fiecare cuvânt pe care îl scriu — atât convingerile pe care le susţin şi mi le exteriorizez, cât şi acelea cu care nu sunt în acord.

Ne putem gândi la comportament ca la vârful aisbergului; o parte din sine se află deasupra suprafeţei îngheţate, în timp ce ţelul, identitatea, aptitudinile, convingerile şi valorile sunt gânduri şi sentimente interioare.



Exemple de comportamente:

- Să pui întrebări.
- Să spui ce vrei.
- Să te pierzi cu firea.
- Să-ţi identifici scopurile.
- Să oferi *feedback*.
- Să zâmbeşti.
- Să te înroşeşti.
- Să alergi.
- Să priveşti în ochi pe cineva.

Majoritatea oamenilor au un tipar comportamental caracteristic care sprijină obţinerea a ceea ce-şi doresc şi un tipar comportamental care poate sabota acest lucru.

***Martin este un lider foarte atent. Este deschis la* feedback-*ul oferit de ceilalţi şi acţionează întotdeauna în consecinţă. Este foarte vesel şi se amuză, mai ales pe seama lui. Este talentat în a crea viziuni pentru viitor şi când face asta, priveşte în sus şi spre dreapta. Pune întrebări precise, pentru a se asigura că a înţeles bine ce-i spun ceilalţi.**
Cu toate acestea, Martin poate foarte uşor să domine o discuţie, făcând pauze îndelungi în timpul expunerii sale, mult mai mari decât ale celorlalţi participanţi la întâlnire. Acest lucru îl face atunci când e nervos; de asemenea, îşi „ronţăie" cu dinţii buza superioară. Concomitent, se comportă ca un zăpăcit — îşi răspunde singur la întrebări şi face tot felul de afirmaţii şi comentarii fără nici o legătură unele cu altele. Se uită în jos şi spre dreapta atunci când e în această stare. Îi întrerupe pe ceilalţi şi are pretenţia să nu fie întrerupt.*

Comportamentul se poate reflecta totodată în planurile de dezvoltare personală pe care vi le stabiliţi:

- Îmi voi nota pe hârtie care-mi sunt priorităţile la începutul fiecărei zile.
- Voi citi despre un nou aspect al tehnologiei în fiecare săptămână.
- Voi deprinde o nouă competenţă punând-o în practică în fiecare zi.
- Mă voi asigura că am înţeles făcând o trecere în revistă a fiecărei întâlniri la care particip.

- Voi fi de acord și voi scrie pe tablă rezultatele fiecărei întâlniri a căror gazdă am fost.
- Voi verifica dacă toate e-mail-urile pe care le-am trimis au avut efectul scontat.

O companie are un comportament cotidian care este caracteristic pentru ea ca întreg sau la nivelul departamentelor și echipelor sale. De exemplu:

- Echipa care se ocupă de vânzări răspunde cerințelor clientului prompt și eficient.
- Personalul companiei te face să aștepți și dă vina pe alți colegi pentru orice greșeală.
- Angajații din companie adoptă inițiative și decizii pe loc.

Comportamentul poate fi reprezentat totodată de stilul planurilor de dezvoltare pe care și le stabilește compania:

- Vom răspunde la apelurile telefonice după cel mult trei sunete.
- Vom asigura calitatea în tot ceea ce facem.
- Îi vom abilita pe oameni să adopte decizii proprii.
- Ne vom actualiza zilnic paginile web pentru a le menține în pas cu ultimele noutăți.

Este în egală măsură important să știm cum să fim precișii în planurile noastre comportamentale, precum și să știm când și cum să „sărim" la nivelurile superioare din rațiuni strategice și de negociere. Cel mai important este să cunoaștem diferența dintre cele două tipuri de niveluri. Tentația multor oameni este să exploreze conținutul, care de regulă este conținutul comportamental, a ceea ce se spune sau ceea ce se întâmplă.

Mediu

În sfârșit, mediul nostru definește contextele în care demonstrăm tot ce am spus până acum. Mediul se referă la tot ceea ce este „în afara" noastră — locul în care muncim, organizarea, oamenii din jur, afacerea noastră, prietenii și familia noastră, clienții noștri — și include, totodată, hainele pe care le purtăm. Ce gândim noi despre ceea ce conține mediul este, de asemenea, o măsură a gradului în care ne asumăm responsabilitatea pentru ceea ce se întâmplă în jur. De exemplu:

- Dacă spunem „Trăim într-o lume dificilă", aceasta sugerează faptul că plasăm în afara noastră o parte din putere și influență.
- În același fel, a vorbi despre „ei" („Ei nu mă vor lăsa" sau „Ei nu-mi spun", vezi capitolul 6) lasă aceeași impresie.

„Toate călătoriile sunt, în cele din urmă, o excursie în timp și în minte. Ca mulți alți oameni, am convingerea că peisajele din natură sunt oglinda sau poate cheia peisajului nostru interior. Nu ne-a adus pur și simplu șansa sau norocul în Chile. Mesajele tăcute ale imaginilor dealurilor și ale deșertului nepământean m-au asigurat de acest fapt."

Brian Keenan, *Between Extremes (Între extreme)*

Influența nivelurilor

Gregory Bateson a accentuat faptul că, în procesul învățării, al schimbării și al comunicării există o **ierarhie naturală**. Regulile după care se schimbă ceva la un nivel sunt diferite față de schimbarea petrecută la un nivel inferior. O schimbare la un nivel inferior ar putea, dar fără să fie neapărat necesar, să afecteze nivelurile superioare. Cu toate acestea, o schimbare la nivelurile superioare ar schimba întodeauna lucrurile la nivelurile inferioare.

De exemplu, dacă vreau să-mi influențez propriul comportament sau pe-al altcuiva, ar trebui să operez o intervenție cel puțin la nivelul capacității. Așadar, dacă cineva spune că nu poate face ceva (la nivel comportamental), iar eu îi răspund la nivel comportamental spunând ceva de genul: „Fă asta în felul acesta", atunci am rezolvat problema, dar asta e

tot — nu se va învăța nimic din aceasta ori situația nu se va îndrepta. Pentru ca efectul schimbării să fie de durată, ar trebui să intervin la un nivel superior; aș putea fie să-i arăt persoanei *cum* să facă ceea ce nu poate să facă (la nivel de aptitudine), fie să aduc o provocare convingerilor sale în legătură cu ceea ce este în stare să facă.

În afaceri, este des întâlnită greșeala de a încerca să rezolvi o problemă acționând direct asupra chestiunii respective; de exemplu, pierderea unui client duce la încercarea de a diminua costurile, criza afacerii duce la întărirea competențelor etc. Trebuie să învățăm să schimbăm nivelurile, astfel încât să intervenim la un nivel superior și diferit de acela la care a apărut problema respectivă. Aceasta este natura NLP.

Dă-i unui om un pește și îl hrănești o zi. Învață un om să pescuiască și-l vei hrăni o viață întreagă.

Schimbarea substanțială

Părerea noastră despre sine la nivelurile superioare ne va determina gândirea și comportamentul la nivelurile inferioare, pe câtă vreme comportamentul nostru, de exemplu, poate sau nu să ne influențeze convingerile la nivel superior. Așa cum am văzut în exemplele de comportament enumerate pe parcursul capitolului, companiile care acordă atenție numai comportamentului atunci când încearcă să introducă o nouă cultură, a calității, de exemplu, descoperă că schimbarea este substanțială doar dacă accesează și nivelurile superioare ale convingerilor și valorilor. Pentru producerea schimbării, este necesar să lucrăm cel puțin la un nivel superior celui pe care dorim să-l influențăm.

Dacă aveți un angajat care nu-și poate gestiona în mod eficient timpul astfel încât să poată să-și facă bine munca, s-ar putea ca rezolvarea să nu conste în a-l trimite la un curs la care să învețe cum să-și organizeze agenda. Un manager și-a

dat seama că, în cazul unei astfel de persoane din echipa sa, problema nu a fost doar una comportamentală, dar că acea persoană nu a valorificat sau nu a crezut în folosirea timpului în același fel ca managerul său.

În mod caracteristic, pregătirea în NLP funcționează la nivelurile superioare. Multe modele de schimbare au legătură cu identitatea și convingerile. Deși NLP include, într-adevăr, învățarea de tehnici, accentul se pune pe folosirea aptitudinilor, cum ar fi sensibilitatea și flexibilitatea, care fac ca aceste tehnici să funcționeze. Mai mult, NLP poate funcționa și fără a cunoaște conținutul problemei sau al chestiunii. Acest fapt o diferențiază de multe alte forme de instruire. Instruirea în NLP operează pe baza filozofici conform căreia:

Oamenii au înlăuntrul lor toate resursele necesare pentru a obține ceea ce-și doresc.

Instruirea în NLP este creatoare și are de-a face cu procesul de „a învăța despre învățare" și „a gândi despre gândire". Numai din acest motiv, ca și-a câștigat un loc drept într-o lume complexă și în continuă schimbare, unde noi va trebui să ne găsim propriile formule pentru a reuși.

Reactiv sau proactiv?

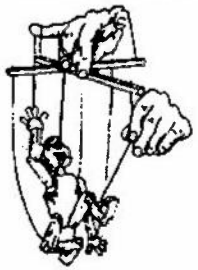
Imaginați-vă în următoarea situație:

În ultimele șase luni ați muncit la un nou proiect al companiei dvs. Acum, aproape că l-ați terminat, iar rezultatele au fost conform planului. Credeți că rezultatele acestui proiect reprezintă o contribuție importantă la viitorul companiei la care lucrați. Contribuția dvs. personală vă satisface și vă așteptați ca lansarea proiectului să vă sprijine planurile privind o eventuală promovare. Cu două săptămâni înainte de lansare, conducerea anunță o reorganizare majoră a companiei. Se anunță că toate proiectele începute în ultimul an urmează să fie puse la păstrare și că asupra lor conducerea va lua ulterior o de-

cizie. Dvs. şi colegii de proiect vă simţiţi extrem de dezamăgiţi şi de descurajaţi.

Pe care dintre următoarele atitudini o veţi adopta:

- Acceptaţi situaţia şi vă întristaţi.
- Vă necăjiţi sufletcşte.
- Vă plângeţi celor din jur despre felul în care aţi fost tratat.
- Speraţi ca cineva să ia o iniţiativă pentru a schimba situaţia.
- Solicitaţi o întrevedere cu managerul dvs. pentru a discuta asupra acestei decizii.
- Accelerati terminarea proiectului pentru a anunţa că e gata de lansare.
- Părăsiţi compania.



Ce altceva aţi mai putea face? Sunteţi reactiv sau proactiv în felul în care răspundeţi situaţiilor de viaţă? Sunteţi mânuitorul de păpuşi sau păpuşa? În ce fel se diferenţiază cei care îşi influenţează propriul destin de aceia care îşi lasă soarta în mâinile altora sau la voia întâmplării?

Conversaţiile lui Steve se învârteau în jurul a ceea ce făceau el sau alţii. De exemplu, Steve măsura prietenia celorlalţi faţă de el în funcţie de ceea ce făceau aceştia pentru el. Totodată, se aştepta ca ei să judece prietenia lui prin acţiunile pe care el le întreprindea în favoarea lor. Era propriul său angajat şi se considera norocos de fiecare dată când „apărea" un nou contract important. Nu era niciodată sigur sută la sută care va fi sursa viitorului său contract. Era foarte influenţat de climat. Când afară era senin şi cald, se simţea, în general, mai optimist, dar când era frig şi înnorat, devenea deprimat.

Steve este afectat de comportamentul cotidian şi de mediu. El este o persoană reactivă.

Linda este foarte sigură pe sine. Se pricepe să-i asculte pe alţii şi se gândeşte foarte bine înainte de a da un răspuns sau de a reacţiona la ceea ce spun alţii. Ţinuta sa este întotdeauna integră, echilibrată şi simetrică. Ştie ce este important pentru ea şi are convingeri puternice, dar nu le impune nimănui. De fapt, are un stil foarte indirect de a se purta cu alţii. Este flexibilă în comportament, astfel încât dacă ceea ce face nu funcţionează, încearcă să facă altceva, până când găseşte modalitatea de a deveni eficientă. Dacă lucrurile merg rău, reflectează asupra situaţiei pentru a decide cum vrea cu adevărat să reacţioneze. Dă impresia că, în majoritatea timpului, este împăcată cu sine şi este o persoană plăcută, în compania căreia ai vrea să te afli. Oamenilor le place să o asculte vorbind.

Tăria Lindei provine din interiorul ei. Este o persoană proactivă.

Dacă vă îndreptaţi atenţia în principal către **nivelurile inferioare** ale schimbării în schema lui Dilt, vă veţi gândi la felul în care v-aţi comporta dvs. şi ceilalţi în mediu. Veţi fi afectat de schimbările de comportament ale altor oameni şi de schimbările de mediu. Dacă vremea este însorită, v-ar putea înveseli, iar dacă este mohorâtă şi umedă, vă veţi simţi dărâmat. Aceasta tinde să vă conducă spre o cale mai *reactivă* de abordare a vieţii. O companie care se concentrează pe nivelurile inferioare ale comportamentului şi mediului va fi mai pregătită să răspundă „competiţiei", decât să-şi urmeze propria viziune asupra viitorului.

Carla avea un foarte clar simţ al identităţii şi al misiunii. Ştia ce voia să obţină şi ce era important pentru ea. Credea că oamenii sunt de încredere şi că, dacă cineva avea un comportament agresiv faţă de ea, aceasta nu însemna că era ceva personal, ci exprima mai degrabă ceea ce simţea în sinea sa acea persoană. Ea credea că are de învăţat din orice se întâmpla. Lua perioadele de criză ca pe o oportunitate de a învăţa cum să-şi abordeze în mod diferit munca şi clienţii.

Comportamentul *proactiv* vă solicită să vă concentraţi atenţia asupra **nivelurilor superioare** ale spiritualităţii, misiunii şi identităţii, convingerilor şi valorilor. Cu cât sunteţi mai capabil să funcţionaţi independent de comportamentul altor persoane şi de schimbările de mediu, cu atât deveniţi mai proactiv.

„Purtăm cu noi propria stare a vremii."

Stephen Covey, *Seven Habits of Highly Effective People*

De exemplu, în cazul în care credeți că oamenii pot fi de încredere, chiar dacă cineva vă dezamăgește, probabil că veți continua să vă mențineți convingerea și să priviți incidentul ca pe o anomalie.

Iată câteva exemple despre cât de diferit gândesc oamenii despre ei înșiși:

A. Până la urmă, cred că am fost foarte norocos, atât în carieră, cât și în viața personală. Nu mi-am pierdut niciodată locul de muncă, iar acum sunt propriul meu patron; în mod surprinzător, munca pare să te înalțe întotdeauna. Viața mea personală a fost mai puțin lină și, deși am avut multe regrete, în special în ce-i privește pe copii, am trăit multă bucurie. Mă bucură faptul că mă simt împlinit, îmi place munca mea, îmi face plăcere să-mi folosesc aptitudinile și să-mi petrec timpul alături de copii.

B. Sunt o tânără care știe ce vrea, cum anume și când să obțin acest lucru. M-am decis să devin specialist în fizioterapie. Am studiat și chiar am și ceva experiență. Această muncă este potrivită pentru mine, iar eu sunt potrivită pentru ea. Sunt o persoană fericită, căreia îi place să-i ajute pe ceilalți. Mă înțeleg cu toți și cu fiecare în parte — e o calitate a mea de care sunt mândră.

C. Găsesc că este foarte greu să scriu despre mine, poate pentru că sunt o persoană timidă și introvertită. Nu-mi prea place să-i las pe oameni să știe ceea ce simt. Știu, de asemenea, că sunt o persoană foarte negativistă. Îmi lipsește încrederea în mine și, prin urmare, nu am niciodată încredere în ceea ce fac. Mi-aș dori să am o atitudine mai pozitivă în privința vieții și îmi doresc să am aptitudinea de a nu mă îngrijora și de a fi mai relaxat.

Persoana de la punctul A vorbește, în principal, despre chestiuni aflate la nivelul comportamentului și aptitudinilor. Această persoană pare mai afectată de comportamentul altor oameni, de situații, de rezultatele la care ajunge. Stilul ei este mai degrabă reactiv. Pe de altă parte, persoana de la punctul B vorbește în termeni de identitate proprie. Aceasta este o persoană care știe ce vrea și obține aceste lucruri, o persoană fericită, mândră de sine. Această înțelegere și claritate față de propria identitate îi va permite să facă orice dorește și oricum dorește.

Persoana de la punctul C, însă, se descrie ca fiind timidă și introvertită, ca neavând încredere în ceea ce face și dorindu-și să fie altfel. Deși această persoană este sigură de identitatea sa, ea adoptă un comportament pe care nu și-l dorește și pe care ar vrea să-l schimbe. Este sigur că, indiferent de ceea ce-i spun ceilalți despre ce poate ea să facă și că nu e nevoie să fie îngrijorată, convingerile sale despre propria identitate sunt mai puternice.

În concluzie, B și C sunt persoane proactive, în mod independent, dar în feluri cu totul diferite, în timp ce persoana de la punctul A, a cărei atenție se îndreaptă mai mult asupra nivelurilor inferioare, este mai degrabă afectată, în mod semnificativ, de schimbările cotidiene de comportament și de mediu.

Obținerea echilibrului

Puteți fi fericit așa cum sunteți. Dacă, totuși, semănați mai mult cu persoana de la punctul C, care-și dorește să se schimbe, este important să descoperiți la ce nivel puteți opera aceste schimbări. În ce privește persoana în discuție, comentariile sale se situau la nivelul identității și convingerii: „Sunt o persoană foarte timidă și introvertită"; „Nu am niciodată încredere în ceea ce fac." Una dintre aceste convingeri nu trebuie neapărat să o determine pe cealaltă. Persoana ar putea, de exemplu, să fie timidă și introvertită și totuși să aibă încredere în ceea ce face. Pentru a face schimbările pe care și le propune, va trebui să opereze la nivelul identității sau al spiritualității.

În schimb, pentru persoana de la punctul A, schimbarea va depinde de dorința sa de a se schimba. Dacă individul respec-

tiv a simțit că a fost afectat pe nedrept de diferite comportamente și de mediu și dorește să fie mai independent, trebuie să-și îndrepte atenția către nivelurile aptitudinilor, convingerilor și identității.

Când nu mai suntem în acord cu noi înșine

Nu cunosc pe nimeni care să se afle în acord cu sine tot timpul. Cel mai mult contează ca incidența acestei stări de acord să fie în creștere pentru dvs. și să știți ce anume să faceți când nu vă mai aflați în această stare.

Vă puteți da seama de faptul că ați ieșit din starea de acord atunci când circumstanțele vă afectează negativ, când sunteți acaparat de un dialog interior negativ, când vă concentrați asupra unor probleme sau când vă simțiți stresat, obosit sau supărat.

În momentul acesta, vă aflați în vreuna dintre următoarele situații?

- O dezamăgire în familie sau o supărare.
- O schimbare neașteptată în mediul de lucru.
- Un coleg sau un prieten cu care nu se poate vorbi.
- O schimbare a stării de sănătate.
- O supriză în sectorul de piață pe care operați.
- Un pronostic sumbru.
- Un conflict personal.
- Un rezultat nesatisfăcător în muncă.
- Schimbarea domiciliului.
- O provocare importantă legată de slujbă.
- O problemă în viața intimă.

Este posibil să treceți prin una sau mai multe dintre aceste situații. Tocmai atunci când apar astfel de situații starea de acord cu sine se află în cel mai mare pericol. Deseori, combinarea acestora poate determina apariția unui tipar de gândire și a unui comportament neproductiv. În asemenea momente, este foarte important să fiți capabil să vă mențineți starea de acord cu sine. Tocmai atunci testăm cât de rezistente ne sunt valorile și principiile. Întrebarea este dacă acestea sunt cele care ni le dorim.

Cu cât vă familiarizați mai mult cu ceea ce vreți să fie important pentru dvs. la fiecare dintre niveluri și cu cât vă reamintiți mai mult acest lucru, cu atât sunteți mai capabil să vă recâștigați starea de acord cu sine (și poate că nici nu o veți pierde) în momentele de provocare și de stres.

Pași către congruența cu sine

Devenind conștient de felul în care gândiți la fiecare dintre aceste nivelurl, începeți să influențați procesul de a fi în acord cu sine. Următorul pas este să decideți ce doriți să fie adevărat pentru dvs. la fiecare nivel. Trasându-vă calea prin parcurgerea următoarelor întrebări, veți începe să vă dezvoltați în timp un simț al congruenței cu sine:

- **Din ce sistem faceți parte/ce sistem ați vrea să influențați?** Care este contribuția dvs. la sistemul mai mare din care faceți parte ? Ce contribuție ați dori să aveți? (Alte modalități de a vă gândi la această întrebare ar putea fi: Ce moștenire vreți să lăsați? Ce valoare adăugată v-ar plăcea să oferiți?)
- **Care este identitatea/misiunea dvs.?** V-ar putea lua luni întregi sau chiar ani pentru a vă clarifica identitatea sau misiunea. Începeți prin a scrie care credeți că sunt acestea în cazul dvs. Cum v-ați descrie? Care este țelul dvs. în afaceri, în viață? Există multe exerciții care vă pot ajuta să vă gândiți la acest lucru. Unele exemple sunt incluse în „Îndemnul la meditație" de la sfârșitul acestui capitol. Gân-

diți-vă ce roluri v-ar face să simțiți că aveți o viață împlinită și care ar fi rolurile pe care vi le-ați dori indiferent de circumstanțe.

- **Care sunt convingerile și valorile dvs.?** Fiți cinstit cu dvs. înșivă. Notați care sunt convingerile și valorile cu care funcționați acum, și nu pe acelea „bune", „corecte", împrumutate din cărți. Gândiți-vă la deciziile pe care le luați zilnic. Care sunt factorii pe baza cărora luați aceste decizii? Care vă sunt convingerile despre dvs. înșivă/alți oameni/familie/slujbă/viață? Întrebați-i pe oamenii care vă cunosc ce convingeri cred ei că vă animă. Dar dvs. de ce anume doriți să fiți animat?
- **Care sunt aptitudinile dvs.?** Stabiliți care sunt adevăratele dvs. aptitudini. Acestea pot fi demonstrate nu numai prin ceea ce faceți în munca dvs., dar și prin ceea ce faceți în afara acesteia. Este posibil să nu fiți persoana care poate aprecia cel mai bine aptitudinile dvs. Aflați punctele de vedere ale altora cu privire la acestea. Ce set unic de aptitudini v-ar plăcea să fiți capabil să puneți în practică?
- **Ce faceți?** Care este comportamentul dvs. zilnic? De cele mai multe ori, ceilalți sunt capabili să răspundă la această întrebare cu multă acuratețe. Stabiliți cum anume vă percepeți și puneți această opinie în balanță cu felul în care vă percep ceilalți. Identificați ce comportamente vă sunt caracteristice, lucrurile pe care le spuncți sau faceți de obicei. Ce vă caracterizează atunci când sunteți în acord cu sine și atunci când nu sunteți? Ce anume ați dori să vă fie caracteristic tot timpul?
- **Care este mediul dvs.?** Unde și când faceți lucrurile despre care am vorbit mai sus? Ceea ce spuneți reflectă influențe externe asupra dvs. și asupra vieții dvs.? Ce spune înfățișarea dvs. despre dvs. înșivă — astăzi? Dar zi de zi? În ce fel este mediul dvs. fizic o metaforă pentru ceea ce sunteți? În ce contexte v-ați dori să fiți capabil să fiți elementul-cheie?

Procesul de conștientizare a ceea ce înseamnă aceste lucruri pentru dvs. vă va da o mai mare posibilitate de a alege ceea ce doriți să păstrați și ce nu. **Conștientizarea conduce la alegere.** Percepția de sine a persoanei din exemplul anterior, de la punctul C, care s-a descris ca fiind timidă și introvertită, a suferit ulterior transformări semnificative. A simțit că procesul scrierii acelui paragraf a scos la iveală unele dintre tiparele sale de gândire despre sine, care nu i-au convenit și pe care le-a schimbat. Treptat, această persoană a devenit încrezătoare în ea însăși, a fost promovată într-o funcție de răspundere, iar acum este mai fericită cu viața sa și cu ea însăși. Drumul pe care îl urmăm nu este întotdeauna drept, dar este surprinzător cât de des poate fi mai simplu decât ne permitem să credem.

SCURTĂTURĂ CĂTRE STAREA DE ACORD CU SINE

1. Alegeți un aspect legat de dvs. înșivă despre care știți că e adevărat atunci când vă aflați într-o stare de acord cu sine, ceva ce vă puteți imagina cu ușurință. Ar putea fi un comportament, o valoare, o convingere sau ar putea fi un lucru care vă face să vă simțiți bine atunci când îl purtați. Ar fi folositor să fi ancorat în prealabil această stare de aliniere, dar și acum se poate face acest lucru.
2. Imaginați-vă că nivelurile sunt expuse în fața dvs. Imaginați-vă apoi că puteți vedea, în fața dvs., diagrama de la pagina 266. Puteți face exercițiul stând așezat sau v-ar putea fi mai ușor dacă v-ați plimba printre niveluri ca și când ar fi marcate pe podea. Începeți de la nivelul pe care vi-l imaginați cel mai ușor și înaintați spre celelalte niveluri, imaginându-vă în acest timp cum sunteți și cum ați vrea să fiți într-o stare de unitate cu sine. Acordați-vă timpul necesar pentru a face aceasta și permiteți lucrurilor care vă vin în minte să prindă contur. Nu puteți face exercițiul res-

pectiv în mod absolut conștient sau în plan intelectual. Permiteți-i inconștientului să vă îndrume.

Ați putea descoperi că, pe măsură ce înaintați printre niveluri, gândirea dvs. devine tot mai abstractă. Ați putea gândi în metafore. O dată ce ați atins nivelul spiritualității, întoarceți-vă și priviți înapoi la celelalte niveluri din perspectiva acestui scop total. Acum, mergeți înapoi, ducând cu sine acest simț al scopului și explorați din nou fiecare nivel, reamintindu-vă permanent cum vă doriți să fiți.

Rezumat

Astăzi, cuvântul „proactiv" este unul dintre cele mai în vogă în lumea afacerilor. Și, cu toate că a fi reactiv sau proactiv nu este nici bine, nici rău — pentru că avem nevoie de amândouă—, este, fără îndoială, nevoie de un stil de conducere proactiv în această lume instabilă și haotică. Nu mai este timp să-i așteptăm pe alții să ne conducă. Și nu ne mai putem construi planuri veritabile dacă nu facem decât să așteptăm să vedem ce mișcare vor face alții înainte să acționăm în vreun fel. Nivelurile logice ale modelului schimbării ne furnizează un sens al înțelegerii tiparelor proacțiunii și reacțiunii.

Oamenii care și-au clarificat scopurile, identitatea, convingerile și valorile și a căror atenție se concentrează asupra acestor niveluri vor fi mai independenți în raport cu schimbările care apar la nivelurile comportamentului și mediului și mai proactivi în relația cu acestea. Oamenii mai puțin siguri la aceste niveluri în relația cu ei înșiși și a căror atenție se îndreaptă mai mult asupra nivelurilor inferioare vor fi afectați și vor reacționa la propriul comportament, ca și al altora, precum și la schimbările din mediu.

Gândiți-vă la sport ca la o metaforă pentru afaceri. Ceea ce creează performanțe remarcabile în ciclism, tenis sau alt sport aduce și succesul personal ori în domeniul afacerilor.

Există multe tehnici în NLP menite să producă schimbări la fiecare nivel, iar unele dintre aceste schimbări pot ieși în evidență cu ajutorul unui factor extern. Cu toate acestea, conștientizându-vă modul de gândire și convingerile la fiecare dintre aceste niveluri și începând să aduceți provocări și să vă puneți întrebări asupra acelor aspecte pe care doriți să le schimbați, veți începe să vă influențați echilibrul dvs. personal între proactivitate și reacțiune.

ÎNDEMN LA MEDITAȚIE

1. Gândiți-vă la următoarele aspecte ale propriei vieți. În fiecare dintre aceste zone, cât de aproape sunteți de modul în care ați dori să fiți? În coloana numită „Ideal", dați fiecărui domeniu o notă de la 0 la 10, 10 semnificând faptul că acea arie este acum exact ceea ce vă doriți dvs., iar 0 indică contrariul. În coloana intitulată „Reactiv/Proactiv", descrieți cât de activ influențați fiecare dintre aceste domenii. 10 înseamnă că, în opinia dvs., sunteți în întregime proactiv în ce privește influențarea acestei zone, încercând să vă apropiați de ideal. 0 indică faptul că sunteți în așteptare și sperați (sau ați renunțat deja).

IDEAL	REACTIV/PROACTIV
Slujba dvs.	
Viața dvs. socială	
Prietenii dvs.	
Abilitățile dvs.	

Vă veți construi o imagine a poziției pe care o ocupați pe scala reactiv-proactiv. Chiar dacă aveți ceea ce dvs. considerați că este o situație ideală, sau pe aproape, veți descoperi că influențați în mod activ această situație în sensul menținerii ei în starea în care se află.

Vă poate fi de folos să aflați părerea celorlalți în ce privește locul în care vă situează ei pe această scală. Uneori, este foarte ușor să vă înșelați: de exemplu, să vă gândiți că a fi ocupat este același lucru cu a fi proactiv, când, de fapt, ceea ce faceți dvs. are o influență prea modestă.

2. Acordați-vă câteva momente pentru a vă imagina că vă pregătiți pentru munca pe care vă doriți cu adevărat să o faceți. Scrieți un paragraf despre dvs. însivă, din punctul dvs. de vedere, în care să descrieți ceea ce vă face unic.

3. Întrebați-vă un coleg sau un prieten dacă poate răspunde la următoarele întrebări, în această ordine:

A. Care este comportamentul dvs. caracteristic? (Comportament)

B. Ce spune despre dvs. mediul propriu? (Mediu)

C. Ce aptitudini unice ați demonstrat și puteți demonstra? (Aptitudini)

D. Ce este important pentru dvs. din ceea ce faceți și ce valori le comunicați celorlalți prin ceea ce faceți? (Valori)

E. Ce convingeri aveți despre dvs. și despre cei din jur, care vă fac capabil să faceți ceea ce faceți? (Convingeri)

F. Cine sunteți? (Identitate)

G. Ce valori le inspirați celorlalți, fiind cel ce sunteți? (Spiritualitate)

Cât de ușor au găsit interlocutorii dvs. răspunsul la aceste întrebări? A fost mai ușor la început sau la sfârșit? În ce fel s-a schimbat calitatea comunicării pe măsură ce continuați să puneți întrebările? Fiecare întrebare corespunde unuia dintre nivelurile logice ale schimbării. Ușurința cu care interlocutorul dumneavostră a răspuns la aceste întrebări poate fi un indicator al măsurii în care este el familiarizat cu acel nivel de gândire despre propria persoană.

Gilbert Kaplan a fost un editor de carte american milionar. El și-a atins toate scopurile pe care și le-a propus în afaceri. A fost și un admirator al lui Gustav Mahler. Obsesia lui a început în 1965, când, tânăr economist pe Wall Street, a fost fascinat de Simfonia II, pe care a ascultat-o sub bagheta dirijorului Stokowski. De atunci, a ascultat concertul în toate interpretările posibile, l-a înregistrat și l-a studiat cu atenție, iar la 40 de ani i-a venit ideea de a dirija el însuși simfonia. Criticii muzicali au strâmbat din nas. Singura pregătire muzicală a lui Kaplan era aceea din copilărie, când luase lecții de pian.

Când a susținut primul spectacol, publicul a venit deopotrivă curios și neîncrezător. Oamenii auziseră de obsesia lui Kaplan, dar știau și că este nevoie de o pregătire intensă cu să dirijezi — și mai ales să dirijezi muzica lui Mahler. După ce a început spectacolul, Kaplan și-a dat seama că nu se putea sincroniza cu sunetele orchestrei. Nu-i era familiară acustica sălii de concert. Auditoriul nu s-a arătat nici pe departe surprins, chiar se aștepta la acest fenomen. Spectacolul a fost un eșec.

Cu toate acestea, Kaplan a fost de neclintit. Credea cu încăpățânare în capacitatea lui de a dirija o piesă compusă de Mahler. A continuat să studieze și era pasionat în special de Simfonia II, „A Renașterii". A memorat complexa partitură și a călătorit ca să asculte simfonia oriunde era cântată. În 1982, s-a simțit pregătit și a susținut spectacolul alături de American Symphony Orchestra. Interpretarea sa de excepție i-a uimit pe critici și a primit solicitări din lumea întreagă pentru repetarea spectacolului.

Kaplan își dedică acum timpul liber studierii operei lui Mahler, iar în 1986 a finanțat publicarea unui facsimil al Simfonici II, „A Renașterii", foarte bine documentat și superb editat. Până în prezent, a dirijat 33 de concerte internaționale ale acestei simfonii.

CAPITOLUL 14

Scrieți scenariul propriei vieți: convingerile excelenței

„Problema nu este ceea ce facem, ci ceea ce devenim."

OSCAR WILDE, *De Profundis*

Convingerile proprii ne influențează și ne determină comportamentul. Ele formează **scenariul vieții noastre** — convingerile ne dictează cum să răspundem situațiilor și oamenilor pe care îi întâlnim de-a lungul vieții. Dacă eu am convingerea că voi găsi întotdeauna o cale să-mi ating scopul propus, am mai multe șanse să izbândesc decât cineva care crede că nu va putea avea niciodată ceea ce-și dorește cu adevărat.

Majoritatea convingerilor noastre se formează la vârsta de 7 ani și prind contur sub influența părinților noștri sau a echivalentelor figurilor parentale. În majoritatea cazurilor, nu ne dăm seama că aceste convingeri sunt reflectate de fiecare moment al vieții noastre și totodată le influențează. Iar fiecare convingere are propria ei structură, pe care o putem influența dacă alegem să facem aceasta.

Este ca și când am avea în minte o înregistrare. Dacă înregistrarea funcționează, o putem păstra, eventual, o putem chiar actualiza și perfecționa din când în când. Însă dacă înregistrarea ne limitează gândirea cu privire la noi înșine, o putem da la o parte și putem face o nouă înregistrare, astfel încât să obținem una care să funcționeze în sprijinul nostru. Acesta este unul dintre fundamentele NLP: înțelegând structura gândirii noastre, o putem schimba, atunci când ne dorim cu adevărat acest lucru.

CAPITOLUL 14

Scrieți scenariul propriei vieți: convingerile excelenței

„Problema nu este ceea ce facem, ci ceea ce devenim."

OSCAR WILDE, *De Profundis*

Convingerile proprii ne influențează și ne determină comportamentul. Ele formează **scenariul vieții noastre** — convingerile ne dictează cum să răspundem situațiilor și oamenilor pe care îi întâlnim de-a lungul vieții. Dacă eu am convingerea că voi găsi întotdeauna o cale să-mi ating scopul propus, am mai multe șanse să izbândesc decât cineva care crede că nu va putea avea niciodată ceea ce-și dorește cu adevărat.

Majoritatea convingerilor noastre se formează la vârsta de 7 ani și prind contur sub influența părinților noștri sau a echivalentelor figurilor parentale. În majoritatea cazurilor, nu ne dăm seama că aceste convingeri sunt reflectate de fiecare moment al vieții noastre și totodată le influențează. Iar fiecare convingere are propria ei structură, pe care o putem influența dacă alegem să facem aceasta.

Este ca și când am avea în minte o înregistrare. Dacă înregistrarea funcționează, o putem păstra, eventual, o putem chiar actualiza și perfecționa din când în când. Însă dacă înregistrarea ne limitează gândirea cu privire la noi înșine, o putem da la o parte și putem face o nouă înregistrare, astfel încât să obținem una care să funcționeze în sprijinul nostru. Acesta este unul dintre fundamentele NLP: înțelegând structura gândirii noastre, o putem schimba, atunci când ne dorim cu adevărat acest lucru.

Dacă dorim să reproducem modelul unei performanțe, trebuie să fim capabili „să decriptăm" convingerile persoanei a cărei performanță vrem să o reproducem astfel încât să ne influențăm comportamentul. La fel, pentru a avea acces la acele resurse interioare care ne inspiră, specifice unui context, trebuie să fim capabili să „decriptăm" convingerea care ne sprijină într-o atare situație (să reproducem un model personal). De exemplu, dacă vreau să fiu încrezătoare în faptul că voi vorbi cu ușurință la o conferință, îmi va fi de folos să reproduc modelul situațiilor în care am fost convinsă că am ceva important de împărtășit participanților la o întâlnire. Amintindu-mi de această convingere a mea, am avut acces la acea resursă interioară pe care o dețineam dintotdeauna, dar care fusese ascunsă temporar.

Convingerile pot fi exprimate sub formă de declarații. Acestea nu sunt însă declarații factuale, ci emoționale, care constau în opinii pe care le-am stocat de-a lungul timpului. Așadar, care sunt convingerile vitale în ziua de azi? Ele sunt, după cum urmează:

- **Fiecare persoană este unică.** În fiecare dintre noi există o bogăție de aptitudini nedescoperite încă și suntem capabili să le eliberăm prin felul în care intrăm în relație cu ceilalți.
- **Atunci când alege, fiecare om face cea mai bună alegere pentru sine.** Având această convingere, putem învăța cum să înțelegem, să atingem performanța și să iertăm.
- **Nu există eșec, există doar feedback.** Trebuie să ne asumăm situațiile care aduc schimbarea și să învățăm din ele. În consecință, trebuie să fim capabili să învățăm continuu — o convingere de o importanță centrală pentru capacitatea noastră de a face acest lucru.
- **În spatele fiecărei conduite se află o intenție pozitivă.** Această convingere este esențială pentru capacitatea noastră de a face față la tot ceea ce ni se întâmplă — indiferent de repercusiunile negative care ar putea apărea inițial, trebuie să o preschimbăm într-o lecție de viață, integrată educației noastre.

- **Sensul unei comunicări îl reprezintă efectul ei.** Poate că nu avem capacitatea de a ne controla mediul înconjurător, dar putem deveni conștienți de influența noastră asupra acestuia. Având această convingere, ne asumăm deplina responsabilitate pentru efectul comunicării noastre cu ceilalți.
- **Pentru fiecare problemă există o soluție.** Această convingere o dețin cei care descoperă noi căi de a face față obstacolelor și provocărilor. Ea le aparține, de regulă, liderilor.
- **În noi înșine se regăsesc toate resursele de care vom avea vreodată nevoie.** Crezând în acest lucru, putem învăța cum să avem acces la orice resursă interioară (competență, atitudine, convingere) de care vom avea vreodată nevoie pentru a dobândi ceea ce vrem.
- **Persoana cu cea mai mare flexibilitate de gândire și comportament are și cea mai mare influență.** Dacă ceea ce facem nu funcționează, atunci cu cât avem mai multe opțiuni, cu atât există mai multe șanse de a descoperi o cale pentru ca acel lucru să funcționeze.
- **Mintea și trupul sunt parte a aceluiași sistem.** Dacă ne ascultăm trupurile, ele ne vor spune ce are nevoie mintea să știe. Însușiți-vă această convingere și învățați să ascultați de înțelepciunea trupului dvs.
- **Cunoașterea, gândirea, memoria și imaginația sunt rezultatul unor succesiuni și combinații ale modurilor de filtrare și înmagazinare a informației.** Dacă învățăm ce sunt aceste secvențe și combinații (programe), putem influența ceea ce funcționează sau nu în cazul nostru și să facem ceva în legătură cu aceasta.

Să luăm ca exemplu un lider plin de compasiune. Sau pe cineva care a pus pe picioare o inițiativă de succes. Sau care a pus bazele unei afaceri noi — și veți găsi un nucleu al con-

vingerilor enumerate mai sus. Să luăm ca exemplu pe oricare dintre aceia care prosperă şi se bucură de viaţă, care contribuie la bunăstarea lumii şi stârnesc valurile schimbării — şi veţi descoperi că toţi aceştia nutresc acest gen de convingeri. **A nutri astfel de convingeri sau altele asemenea înseamnă să fii o persoană unitară.**

Pentru a explora efectul acestor convingeri, nu este necesar să credem în ele de la început — le putem presupune, ne putem gândi la ele ca şi când ar fi adevărate. Astfel, înainte de a ne decide să ni le însuşim definitiv şi permanent, putem descoperi ce efect au asupra vieţii noastre. Luând ca supoziţie oricare dintre aceste convingeri, începem să pătrundem pe calea gândirii şi comportării caracteristice modelelor excelenţei.

Cum se nasc convingerile

Jane era noul manager al unui magazin de lux din Londra. Produsele destinate vânzării constau în bijuterii şi obiecte scumpe din piele, aranjate îndărătul unor vitrine de sticlă. Se închidea la ora 6 seara. Exact ora la care unul dintre subordonaţii lui Jane, Robert, începea să încuie vitrinele, indiferent dacă în magazin încă se mai aflau clienţi sau nu. Jane nu era de acord: nu-i plăcea impresia pe care acest fapt o putea lăsa asupra clienţilor. Voia ca Robert să încuie vitrinele numai după plecarea tuturor clienţilor. I-a explicat lui Robert că politica magazinului era aceea de a încuia vitrinele doar după plecarea clienţilor, dar acest lucru nu a avut nici un efect. Data următoare când s-a întâmplat acelaşi lucru, ea i-a spus că direcţia nu este de acord să se încuie nimic în prezenţa clienţilor; dar tot fără vreun efect. Jane s-a străduit să-şi impună autoritatea şi a simţit că subalternii nu o respectă.

În timpul unei discuţii cu un prieten, Jane şi-a dat seama că ar fi putut să-i spună angajatului: „Vreau să laşi vitrinele deschise până la plecarea ultimului client." Până atunci nu mai vorbise cu sine. Şi-a dat seama că procedând astfel poate începe să-şi facă simţită autoritatea. Şi a înţeles că există multe alte situaţii în care ar putea să comunice ceea ce doreşte folosind „vreau" sau „aş vrea".

Jane s-a întrebat de ce nu reuşise acest lucru mai înainte şi a înţeles în cele din urmă că spunea foarte rar „vreau". Şi-a adus aminte de copilăria ei. Mama ei îi spusese de nenumărate ori: „Nu contează ce vrei tu."

Acesta este un exemplu pentru felul în care se formează convingerile. Acceptăm opiniile oamenilor influenţi din viaţa noastră şi le luăm de bune. Dar ele nu sunt deloc nişte fapte. Ci sunt percepţii formate prin propria experienţă sau din punctele de vedere ale altora.

Convingerile sunt opiniile noastre despre noi înşine, despre alţii şi despre lume. Aceste opinii determină deciziile pe care le luăm şi felul în care ne comportăm în situaţiile cotidiene. Părinţii sau echivalentele figurilor parentale (inclusiv profesorii) se află la originea multora dintre convingerile noastre.

De exemplu:

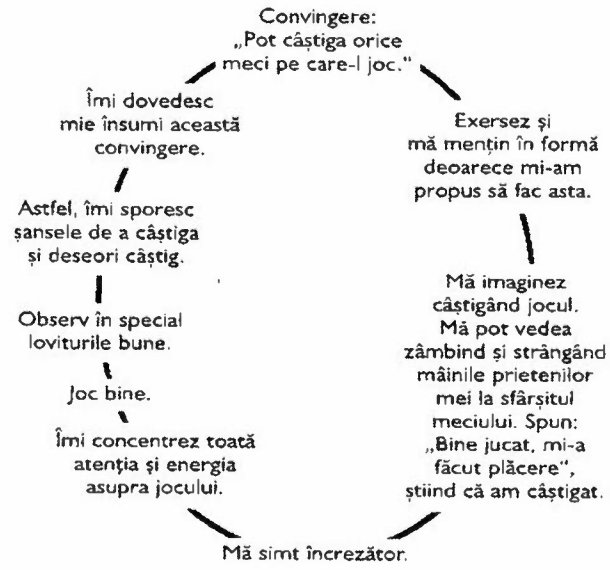
- Nu contează ce vrei tu.
- În viaţă poţi obţine tot ceea ce-ţi doreşti.
- Trebuie să munceşti din greu ca să avansezi în viaţă.
- Obţii întotdeauna ceea ce-ţi doreşti şi vei obţine întotdeauna.
- Indiferent de situaţie, vei cădea întotdeauna în picioare.
- Eşti leneş.
- Nu vei obţine niciodată ceea ce-ţi doreşti în această lume dacă nu munceşti pentru asta.
- Eşti un student de nota 10.
- Eşti prost.
- Nu poţi avea încredere în oameni.
- Copiii trebuie văzuţi, nu ascultaţi.
- Nu ai nici un fel de respect pentru sentimentele nimănui.
- Eşti un mincinos.
- Eşti copilul „bun" din familie.
- Eşti un artist înnăscut.
- Eşti un matematician lamentabil.

Prin natura sa, NLP vă ajută să vă schimbați convingerile. astfel încât **să vă creați propriul set de principii care să vă sprijine** să deveniți ceea ce vă doriți. Nu trebuie să vă legați de sistemele de convingeri redundante, chiar distructive ale altor persoane. Vă puteți crea un set propriu de convingeri, care să vă dea putere. Câți dintre noi nu poartă povara care de fapt aparține altcuiva? Deoarece convingerile sunt principii care țin în întregime de ființa noastră interioară, ele se află complet sub influența noastră. Nu trebuie să ne lăsăm limitați de tiparele trecutului; putem scrie noi înșine scenariul propriei vieți.

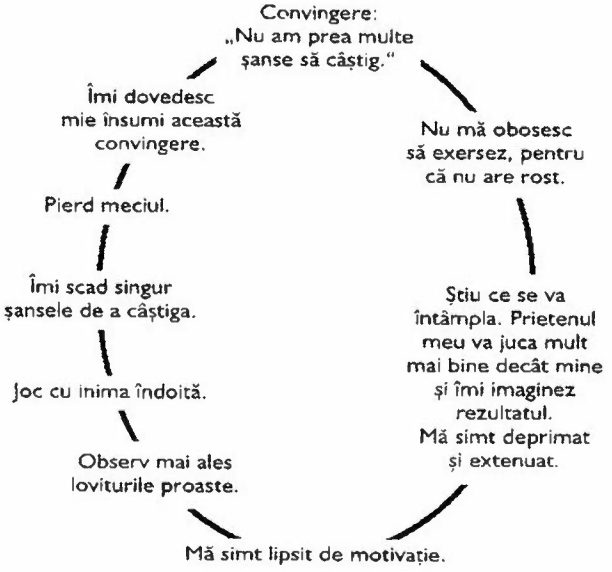
Există o mulțime de moduri în care putem face acest lucru. Unul dintre acestea este să presupunem că deja avem acele convingeri, care — deși noi — sunt mult mai potrivite cu ceea ce vrem să fim. De asemenea, NLP vă oferă tehnicile necesare **rescrierii propriei povești de viață**. Pentru că inconștientul dvs. nu cunoaște diferența între real și imaginar, vă puteți imagina acel trecut pe care preferați să-l fi avut și să vă rescrieți amintirile. Acest fapt provine din convingerea că gândirea, cunoașterea și memoria sunt rezultatul unor secvențe și combinații ale modalităților de filtrare și înmagazinare a informației. Cunoscând ce secvențe și combinații ale tiparelor de gândire folosim, schimbăm felul în care ne reprezentăm amintirile. Ne putem influența amintirile astfel încât ele să ne sprijine să devenim ceea ce ne-ar plăcea să fim acum, în opoziție cu ceea ce s-a întâmplat să fim. Aceasta este o funcție mentală ce poate fi învățată.

Cum ne influențează convingerile viața

Soțul meu joacă *squash* și este animat de convingerea că poate câștiga fiecare meci. În cazul lui, secvența evenimentelor este următoarea:



Dacă, pe de altă parte, el ar crede că nu are șanse prea mari să câștige sau să joace bine, scenariul ar putea fi următorul:



Convingerile noastre acționează ca o **profeție autoîmplinită**. Acționăm astfel încât să ne dovedim validitatea și valoarea propriilor convingeri. În cazul în care convingerile noastre sunt autolimitative, ne limităm performanța — ceea ce dovedește faptul că propria convingere este „adevărată". În timp, convingerile devin din ce în ce mai puternice, iar noi continuăm să trăim potrivit lor zi de zi.

Însă dacă suntem animați de convingeri care ne fac puternici, cum este cazul acelora legate de excelență, prezentate mai sus, acționăm și ne comportăm într-un mod care ne eliberează potențialul și ne conduce la exprimarea personalității noastre reale. Cu ajutorul NLP putem genera convingeri care să ne facă puternici, astfel încât să putem învăța, să ne putem dezvolta și să realizăm lucrurile pe care ni le dorim cu adevărat.

Recent, câștigătorul concursului național de jocuri pe calculator din Marea Britanie a declarat că, pentru a câștiga, își imagina că jocul este real. Deși conștientiza faptul că jocul era virtual, avea convingerea că, în timpul luptei, ar fi putut să moară. El a spus că, având această convingere, nu a jucat ca și cum ar fi fost vorba de un simplu joc, ci ca și cum ar fi fost o luptă reală pentru supraviețuire.

Convingerile excelenței

V-ați întrebat vreodată cum ajung unii oameni să aibă succes? Să luăm câteva exemple:

- Cum a reușit Cristofor Columb să se agațe de viziunea legată de descoperirea unui nou traseu de navigație în jurul lumii și să-și mențină curajul și tenacitatea de a străbate mările pe care nu se mai navigase niciodată înainte?
- Cum au reușit americanii să depășească limitele posibilului și să trimită un om pe Lună?
- Cum a reușit britanicul Terry Waite, în timp ce era prizonier în Liban, să-și păstreze cumpătul și mințile, fiind ținut singur în captivitate, în beznă și amenințat cu moartea?

- Cum au reușit Yahoo! și Amazon, două companii necunoscute, să devină peste noapte niște titani pe o piață inexistentă cu un an înainte?
- Cum a reușit Richard Branson să croiască un drum pentru compania Virgin Airlines, într-o afacere dominată deja de organizații puternice și bine ancorate?

Mulți oameni ar fi cedat de la primii pași. Cum au fost posibile astfel de realizări și multe altele? Acești oameni au reușit pentru că au crezut că pot reuși. Roger Bannister a parcurs la un moment dat 1 600 m într-un timp mai scurt de patru minute, iar în câteva luni și alți atleți au fost capabili de această performanță. Doborând bariera, i-a făcut și pe alții să creadă că acest lucru este posibil. O dată ce alții au avut această convingere, performanța lor a fost în acord cu ceea ce ei credeau că este posibil. Iată care este puterea convingerilor noastre și iată cum îi influențează ele pe alți oameni.

Să vedem ce semnificație are fiecare dintre convingerile excelenței.

„Harta nu reprezintă teritoriul" — se spune uneori în legătură cu această convingere.

Să urmărim conversația de mai jos:

— Mi-a plăcut filmul de aseară.
— A fost o porcărie!
— Nu e adevărat, imaginea a fost excelentă.
— Da, dar nu a avut nici o poveste.
— E ridicol ce spui!
— Nu e adevărat!

Fiecare persoană este unică

Vă sună cunoscut? Nici unul dintre participanții la această conversație nu are dreptate și nici nu greșește, chiar dacă ei nu-și dau seama de acest lucru. Fiecare are propria sa experiență de viață, o „hartă a lumii" proprie. De câte ori s-a întâmplat ca „harta" dvs. să nu se potrivească cu a altcuiva? Și ce se întâmplă când nu se potrivește?

O dată ce acceptați faptul că fiecare are o „hartă a lumii" proprie, începeți să înțelegeți și să acceptați diferența.

„Când mă gândesc la alte culturi, mă gândesc la ceea ce reprezintă ele din punctul de vedere al posibilităților umane: un set complet de moduri de a vedea, de a auzi și de a simți lumea înconjurătoare, care ar putea să rezoneze cu neurologia mea, un loc în care noutățile diferenței așteaptă să fie descoperite."

Judith De Lozier, *Turtles All the Way Down*

Imaginați-vă o lume în care există această înțelegere și acceptare — cât de diferită ar fi viața noastră de zi cu zi. Cum ar supraviețui presa? Despre ce ar mai scrie? Vă dați seama cât de diferite ar fi titlurile ziarelor?

Cât de des treceți prin următoarele genuri de situații?

Jim a explicat cum își imaginează el propriul său viitor și la ce fel de obstacole se așteaptă. Jane l-a ascultat un timp și apoi a spus:
— Știi, Jim, ceea ce trebuie să faci tu de fapt este să părăsești această slujbă și să te muți la departamentul de vânzări. Ai fi foarte potrivit pentru o astfel de slujbă.
— Dar nu este tocmai ceea ce-mi doresc să fac, Jane.
— Poate că tu nu crezi asta — a răspuns Jane —, dar crede-mă, sunt convinsă că aceasta este cea mai bună mișcare pe care o poți face.
Jim s-a îndepărtat și și-a încrucișat brațele. Nu era de acord.

Diane nu putea înțelege de ce angajații se plângeau de noua schemă de evaluare. Ea lucra în cadrul echipei de la departamentul de resurse umane care inițiase proiectul. În cadrul acestuia, managerii trebuiau să-i evalueze pe membrii echipei lor pe o scală de la 1 la 5 (1 fiind „subiect al unei măsuri disciplinare", iar 5 — ceva de genul „totul este excelent în ceea ce-l privește"). Angajații nu au fost deloc încântați de acest sistem, mai ales de forma de notare. Diane a considerat că aceste plângeri sunt frustrante, iar angajații, „dificili".

Ambele scenarii ilustrează ceea ce se poate întâmpla atunci când cineva nu presupune că afirmația „fiecare persoană este unică" este adevărată și, în consecință, nu acordă nici o importanță „hărților lumii" care aparțin celorlalți. Aceasta înseamnă că fiecare dintre noi avem o concepție proprie, unică, despre lume, despre felul cum stau lucrurile, despre cum se comportă

oamenii, despre propria noastră experiență. Iar această percepție este doar un punct de vedere asupra acestor lucruri, o interpretare. Nu este o reprezentare exactă a realității. Așa cum o hartă este doar o reprezentare a unui teritoriu, scoțând în evidență unele trăsături și ignorând altele, experiența dvs. personală vă conduce la sublinierea anumitor aspecte și la ignorarea altora.

Acceptarea acestei presupuneri denotă faptul că respectați diferența.

„Diferența este diferența care face diferența."

Gregory Bateson

În tabelul de mai jos este comparată situația în care este acceptată convingerea că fiecare persoană este unică cu situația în care această convingere nu este acceptată.

Oameni care cred că afirmația „fiecare persoană este unică" este adevărată	**Oameni care nu cred că afirmația „fiecare persoană este unică" este adevărată**
Abordează lucrurile în acest mod:	
Sunt cooperanți, respectuoși și sunt deschiși la diferență și *feedback*.	Sunt rigizi, inflexibili și dogmatici.
Au acest gen de convingeri:	
Diferența este importantă.	Opinia lor este cea corectă. Ei știu cel mai bine.
Au asemenea capacități/limitări:	
Au abilitatea de a asculta, sensibilitate și respect pentru diferență.	Manifestă determinare și încăpățânare.
Ce fac și ce spun:	
Se arată interesați, cooperanți, solicită întrebări, sunt curioși în ce privește experiențele altora și explorează diferențele. Când primesc *feedback*, cer lămuriri cu privire la lucrurile pe care nu le remarcaseră mai înainte.	Vorbesc despre ceea ce „trebuie" să facă alții. Dezaprobă și întrerup. Refuză. Fac ceea ce au făcut întotdeauna. Se apără și încearcă să îndepărteze în mod logic *feedback*-ul.
Cum se simt:	
Sunt relaxați și curioși.	Sunt frustrați, iritați și stresați.
Experiență:	
Descoperă noi aptitudini, învață lucruri noi.	Stagnează.

Atunci când alege, fiecare om face cea mai bună alegere pentru sine

Atunci când un coleg se ceartă cu dvs. și refuză să ia în considerare punctul dvs. de vedere, aceea este cea mai bună alegere pentru el *în momentul respectiv*.

Dacă ați învățat cele mai elegante și mai cooperante căi de a obține ceea ce vă doriți, viața va fi foarte diferită. Dar nu ați învățat așa ceva. Ați învățat modalități corecte și incorecte de a obține ceea ce vă doriți. Atunci când un copil plânge și zbiară în mijlocul unui magazin, înseamnă că el a învățat că astfel obține atenția pe care o dorește; nu este cea mai bună cale, cel puțin nu pentru cei din jur, dar este cea mai bună alegere pentru copilul respectiv. Facem ceea ce facem pentru că, la un anumit nivel, funcționează. Dacă ceea ce facem nu dă rezultate, atunci nu vom mai face acel lucru.

Faptul că încercați să evitați posibilele situații dureroase este cea mai bună alegere pe care ați învățat să o faceți. Aceasta nu înseamnă că este cea mai „bună" alegere dintre toate, ci este soluția optimă pe care o puteți face potrivit experienței și datelor dvs. personale, potrivit emoțiilor și stării dvs. din momentul luării deciziei.

Un lucru este însă clar:

Dacă faceți ce ați făcut dintotdeauna, veți obține ceea ce ați obținut întotdeauna.

Gândiți-vă un moment la unul dintre scopurile dvs. Ce faceți pentru a-l atinge? Indiferent care-ar fi scopul, alegerea făcută este cea mai bună alegere la momentul respectiv. Cu cât aveți mai multe opțiuni, cu atât există mai multe șanse de a obține ceea ce vă doriți. Dacă una dintre căile alese nu este ceea ce doriți, puteți alege o alta, sau o alta, până când este descoperită aceea care funcționează, cu condiția să fiți flexibil.

Gândiți-vă un moment la o persoană în prezența căreia v-ați simțit frustrat în timpul ultimei luni. De exemplu:

- Un coleg care a susținut o prezentare plictisitoare.
- O persoană care a dominat întâlnirea.
- Un membru al familiei care a făcut un comentariu insensibil la adresa dvs.
- O persoană pe care vă bazați și care a fost tăioasă cu dvs.
- Un șofer care v-a tăiat drumul.
- Un agent de vânzări care a refuzat să vă răspundă la întrebări.
- O recepționeră care v-a făcut să așteptați.

Acum gândiți-vă la faptul că „în momentul în care alege, fiecare om face cea mai bună alegere pentru sine".

Imaginați-vă cum ar fi dacă ați crede în acest lucru. Acum, imaginându-vă această stare, în ce fel ar fi fost afectate sentimentele dvs. față de persoanele amintite? Ar fi ales colegul dvs. să facă o prezentare plictisitoare dacă aceasta era o opțiune? Întâlnirea ar mai fi fost dominată de acea persoană dacă ea și-ar fi putut influența în alt mod audiența?

Poate că aceasta nu este convingerea dvs. în acest moment, dar puteți experimenta ce se întâmplă atunci când o aveți, *presupunând* că este adevărată pentru dvs.

Dacă nu considerați adevărată această convingere, îi puteți răspunde cu dispreț persoanei care susține o prezentare plictisitoare. Însă presupunând că aceasta este cea mai bună alegere pe care a putut să o facă, veți putea să îi oferiți un *feedback* constructiv și sugestii privind alte modalități de a-și prezenta ideile. Aceasta nu înseamnă că trebuie să acceptați ceea ce fac persoanele din jurul dvs. și felul în care procedează. Ci înseamnă să vă aflați în acea stare care vă permite să aveți influență asupra acestor persoane.

Convingerile excelenței ne deschid mai multe căi inspirate de a reacționa în situații nu tocmai ideale, astfel încât să se ajungă la un rezultat avantajos pentru toată lumea. Nu mai reacționați prin blamare, dispreț și frustrare, ci sunteți animat de curiozitate, înțelegere și interes, iar dvs. și cei din jurul

dvs. veți avea posibilitatea de a face mai multe alegeri, astfel încât cea mai bună alegere pentru o singură persoană sau pentru câteva să devină cea mai bună alegere pentru mai mulți.

Câți dintre oamenii pe care-i cunoașteți își duc viața în regrete? Cunoașteți astfel de oameni? Știind ceea ce știți acum, ar putea exista decizii pe care să vreți să le schimbați, cum ar fi locurile în care ați fost, oamenii pe care ați vrea să-i fi tratat în alt fel. Dar acesta sunteți dvs. acum, cu competențe diferite, cu cunoștințe diferite, cu o experiență de viață diferită. La momentul respectiv, alegerile pe care le-ați făcut au fost cele mai potrivite pentru dvs. O dată ce puteți accepta această realitate, veți fi capabil să părăsiți regretele; ele ocupă locul rezervat altor alegeri, mai satisfăcătoare.

Nu există eșec, există doar *feedback*

Cristofor Columb, John F. Kennedy, Terry Waite, Richard Branson, Roger Bannister sunt toți oameni care au perseverat pentru a obține ce și-au dorit cu orice preț, care au avut convingerea că „nu există eșec, există doar *feedback*". Sunt sigură că dacă i-am lua astăzi un interviu lui Cristofor Columb, el nu ar spune: „De fapt, am renunțat la tot pentru convingerea că «nu există eșec, există doar *feedback*»"! Pentru Columb, să facă ceea ce a făcut a însemnat să facă lucrul în care a crezut, găsind curajul și tenacitatea necesare unei astfel de experiențe.

Experiență și acceptarea eșecului* = *înfrângere și resemnare
Experiență și cântărirea* feedback-*ului* = *învățare și alegere

Imaginați-vă că aveți această convingere. Cum v-ar influența ea sub următoarele aspecte:

- Acceptarea *feedback*-ului din partea altora?
- Încrederea în *feedback*-ul oferit?
- Încrederea dvs. de sine atunci când vă înfățișați ideile?
- Dorința de a vă asuma riscuri?

Încercați să verificați aceste lucruri: ce ar însemna pentru dvs.? Imaginați-vă ce potențial de învățare ar putea fi eliberat. Aceasta este o convingere foarte puternică în contextul dezvoltării personale. Când avem cu adevărat această convingere, putem învăța din orice experiență personală. Această convingere capătă o importanță nouă și din ce în ce mai mare cu fiecare zi. Trăim într-o lume în care *feedback*-ul este cu mult mai la îndemână, în timp real. Oamenii și companiile capabile să profite de această convingere sunt cele care cred cu adevărat că au multe de învățat; nu există eșec, există doar *feedback* — sub nenumărate forme, mult mai multe decât am experimentat până acum.

În spatele fiecărui comportament se află o intenție pozitivă

Această convingere poate reprezenta o adevărată iluminare. Înseamnă că ați ales să credeți că în spatele oricărei acțiuni se află o intenție pozitivă în ceea ce vă privește. Cel mai important de reținut aici este faptul că nu e nevoie ca acest lucru să fie neapărat adevărat. Avantajele provin din *convingerea* că este adevărat. Atunci când cineva se comportă agresiv la adresa mea, pot alege să cred că în spatele comportamentului său se află o intenție pozitivă — aceea de a mă determina să fiu mai independent. Poate că nu aceasta este intenția conștientă a persoanei agresive; eu aleg să cred că aceasta este intenția ce se ascunde în spatele comportamentului său.

Având această convingere, pot să-mi aleg modalitatea de reacție. În lipsa ei, reacția mea va fi mai degrabă negativă sau agresivă. Aș putea să-mi pierd stima de sine și încrederea din cauza a ceea ce simt în legătură cu felul în care sunt tratat. Cei care își mențin posibilitățile de alegere atunci când trebuie să reacționeze la comportamentul celor din jur sunt de regulă oameni animați de această convingere sau de una asemănătoare.

Ian și fiul său, adolescent, aproape că s-au luat la bătaie. Băiatul stătea într-un colț al bucătăriei, iar Ian în celălalt. Țipau unul la altul, fără să se asculte. Pentru Ian, fiul său era un tânăr pretențios și nechibzuit. Pentru băiat, tatăl lui avea o minte închisă, era inflexibil și extrem de insensibil. Ian a încetat să mai țipe și să-l mai plesnească pe băiat — moment în care s-a dat cu un pas înapoi și a început să se gândească la gestul său. S-a apropiat de fiul său, l-a îmbrățișat și a spus: „Te voi iubi întotdeauna, orice-ai face."

Acest moment i-a permis lui Ian să exprime ceea ce simțea cu adevărat. Momentul respectiv s-a întipărit de asemenea în mintea fiului său, astfel încât, atunci când acesta va avea propriul lui copil, își va aminti experiența prin care trecuse și va ști ce fel de tată să fie pentru copilul lui.

În acel moment, Ian nu s-a întrebat în mod conștient: „Care este intenția pozitivă din spatele comportamentului fiului meu față de mine?" Dar la un nivel inconștient, acest principiu a funcționat. Fiul său cu siguranță că nu s-a gândit: „Cum pot fi atât de nesuferit, încât să-l determin pe tatăl meu să-mi furnizeze un astfel de model de părinte pentru viitor?" Nici pe departe! Dar acționând ca și când lucrurile ar fi stat tocmai așa, Ian a transformat o situație care ar fi putut avea repercusiuni negative într-una specială.

Acesta este genul de influență pe care l-ați putea avea. Dacă alegeți să credeți că în următoarele tipuri de împrejurări există o intenție pozitivă la adresa dvs., vă puteți transforma modalitatea de a reacționa la situație. De exemplu:

- Șeful vă critică pentru incompetență.
- Puteți alege să credeți că intenția sa pozitivă este să vă ofere oportunitatea de a învăța cum să fiți calm și încrezător în fața unei agresiuni.

- Un coleg înțelege greșit ceea ce-i spuneți.
- Intenția sa pozitivă este ca dvs. să învățați să fiți mai flexibil în comunicare, să găsiți o modalitate de a explica lucrurile astfel încât celălalt să înțeleagă.

- Afacerea dvs. trece printr-o perioadă nefastă.
- Intenția ce derivă din această situație este ca dvs. să o luați de la capăt și să învățați cum să vă descurcați în situația în care lucrurile nu merg cum trebuie.

Aceste exemple pot să funcționeze sau să nu funcționeze pentru dvs. Important este însă să generați idei proprii legate de posibilele intenții pozitive, idei care să dea un înțeles adecvat pentru dvs. respectivelor comportamente. Aceasta este o oportunitate de a da frâu liber creativității. Descoperind intenția pozitivă care funcționează în cazul dvs., veți descoperi că respectivul comportament își schimbă complet înțelesul. Și, mai mult decât atât, vă va feri de o reacție impulsivă: vă va schimba starea de spirit, astfel încât reacția dv. să fie o alegere și nu un obicei nepotrivit.

Efectul este consecința înțelesului dat comunicării

Această convingere poate fi exprimată și sub forma: „Intenția din spatele comunicării nu reprezintă înțelesul ei propriu." Principiul operează la diferite niveluri. De exemplu:

- S-a întâmplat vreodată să explicați cuiva cu multă atenție o anumită idee, iar în final, când vedeți că persoana respectivă nu v-a înțeles, să vă simțiți frustrat? I-ați oferit unei persoane un *feedback*, fiind animat de intenția de a o ajuta să învețe și să se dezvolte, pentru ca în cele din urmă să descoperiți că acea persoană s-a supărat pe ceea ce i-ați spus?
- La ședințele cu părinții de la școală, câteodată mă treceau fiorii, când un profesor spunea: „Clasa aceasta reprezintă un grup de elevi în fața cărora este foarte greu să predai; aceștia nu sunt buni ascultători; trebuie să învețe să fie atenți." Acest gen de comentariu indica faptul că profesorul plasa răspunderea în întregime pe umerii elevilor — în nici un caz pe ai lui. Iar dacă eu aș fi dat vina pe profesor, aș fi făcut exact același lucru!
- Apreciind munca unui subordonat al dvs., ați atribuit vreodată întreaga responsabilitate pentru performanța sa felului în care l-ați îndrumat? Cum credeți că s-a simțit acea

persoană? Dvs. personal v-ați aflat vreodată într-o astfel de situație? Cum v-ați simțit?

- Dacă îndrumați o echipă de lucru, iar membrii acesteia își îndeplinesc norma înainte de termen, aceasta este o măsură a capacității dvs. de a conduce.
- Dacă aveți un coleg care nu vrea să colaboreze cu dvs., aceasta este o reflectare a capacității dvs. de influențare.
- Dacă aveți un copil care nu vrea să se comporte cum se cuvine, aceasta este o consecință a capacității dvs. de a fi un bun părinte.

Și ceilalți oameni implicați în aceste situații au partea lor de responsabilitate, firește! Dar dvs. sunteți parte din sistem. Ceea ce faceți permite și chiar încurajează răspunsul pe care-l primiți.

Valoarea acestui mod de gândire constă în faptul că vă asumați **răspunderea** pentru reacțiile primite. Dacă nu obțineți răspunsul dorit inițial, trebuie să găsiți noi modalități de comunicare, până când veți ajunge la rezultatul așteptat. De exemplu, dacă cineva nu înțelege ce vreți să spuneți, căutați o modalitate de a fi mai explicit, astfel încât acea persoană să vă înțeleagă.

A avea convingerea că „efectul unei comunicări este consecința înțelesului dat comunicării" înseamnă că:

- Dacă îndrumați o echipă de lucru care își dă toată silința — aceasta este un indiciu al felului în care îi îndrumați.
- Dacă îi explicați unui coleg un nou concept, iar el nu înțelege — aceasta este o măsură a lipsei de flexibilitate în felul dvs. de a explica.
- Dacă aveți o familie iubitoare — aceasta este o reflecție a felului dvs. de a fi.
- Dacă *feedback*-ul pe care i-l oferiți unui prieten îl jignește — acesta este rezultatul felului în care i-ați oferit *feedback*-ul.

- Dacă oamenii vă aleg ca furnizor — aceasta este o măsură a felului în care ați relaționat cu ei în orientarea afacerii proprii.

Cei care au această convingere nu au probleme cu clienții, cu personalul sau la nivel managerial. A avea această convingere înseamnă să vă asumați responsabilitatea pentru reacțiile primite și să le considerați un *feedback* la adresa a ceea ce faceți. Având această convingere, nu îi veți considera pe ceilalți sursa problemelor. Căutați să vă dezvoltați propria **flexibilitate**, astfel încât să găsiți noi alegeri care să genereze noi răspunsuri.

Pentru fiecare problemă există o soluție

Ce faceți atunci când vă loviți de o problemă? Renunțați? Perseverați până găsiți o cale de rezolvare? Așteptați pe altcineva, care să vă scoată din încurcătură?

Imaginați-vă cum ar fi să aveți convingerea că puteți găsi o soluție, indiferent de problema cu care vă confruntați. Probabil că vă veți petrece mult mai puțin timp îngrijorându-vă cu privire la ceea ce aveți de făcut. Ați avea încredere în faptul că, într-un fel sau altul, la un moment dat veți găsi o cale de a obține ceea ce v-ați dorit.

Iată ce înseamnă să fii animat de această convingere. Ea le este caracteristică oamenilor cu cele mai mari realizări. Le este caracteristică celor care găsesc soluții noi la probleme vechi. Și fac acest lucru deoarece au convingerea că pot să-l facă. Este convingerea aflată în centrul creativității.

Edward de Bono studiază consecințele acestei convingeri în cărțile sale despre gândirea laterală*. Există o soluție pentru orice problemă; această credință dă acces minții la noi posibilități, la noi soluții inovatoare.

---

* Vezi Edward de Bono, *Gândirea laterală*, Curtea Veche Publishing, 2003. (*N. red.*)

Existența acestei convingeri presupune de asemenea că aveți încredere în instinctul dvs. de a găsi o cale de rezolvare a unei probleme. Probabil că vă simțiți frustrat de acei oameni care nu au această convingere; sunt oameni care renunță atunci când se lovesc de greutăți. În orice caz, dacă aveți cu adevărat această convingere, atunci aveți șanse să găsiți o cale de a-i influența pozitiv pe ceilalți.

În noi înșine se regăsesc toate resursele de care vom avea vreodată nevoie

Cei mai independenți oameni recunosc faptul că își caută resursele în ei înșiși. Cei mai mulți dintre noi dispunem de rezerve de calități, însușiri și atitudini neexplorate încă, pe care nu am învățat să le folosim. Am întâlnit deseori oameni care, deși erau conștienți că sunt înzestrați cu o serie de abilități pe care nu și le folosesc, păstrau tăcerea în această privință, de teamă că ar fi părut aroganți sau plini de sine.

Din clipa în care ne-am născut, trăim, experimentăm, învățăm și ne maturizăm. Pe parcurs, descoperim și dezvoltăm un uriaș set de abordări unice, conforme circumstanțelor noastre personale. Chiar dacă ne folosim o anumită capacitate doar pentru scurtă vreme, o vom păstra în banca de date a amintirilor noastre, așteptând să fie eliberată și dezvoltată la următorul moment potrivit.

Dacă mă confrunt cu o situație în care îmi dau seama că am nevoie de încredere pentru a-mi folosi cunoștințele cu ușurință, dar experiența mă face să mă îndoiesc de această capacitate a mea, atunci îmi pot căuta resurse interioare. Dacă sunt convinsă că în interiorul meu voi găsi toate resursele de care am nevoie, pot căuta până ce voi găsi un moment în viața mea sau un context în care am folosit resursa de care am nevoie în prezent. Punându-mi întrebarea: „Unde se află această resursă (ar putea fi încrederea în sine sau orice altă resursă de care am nevoie)?", înseamnă că am inițiat procesul căutării a ceea ce

vreau cu adevărat. Așadar, dacă ne gândim (prin asociere) la un moment în care am avut acces la resursele dorite, efectul său va fi accederea la aceste resurse în prezent.

Mama mea suferă de osteoporoză severă și se luptă din răsputeri să se deplaseze fără durere. Spatele ei s-a deformat în timp, ca rezultat al măcinării oaselor. Ea vorbește de multe ori despre disconfortul pe care îl resimte și, în timp ce vorbește despre asta, încearcă să se miște, chiar dacă îi este greu și o doare, și își schimbă expresia feței. Într-o zi, mi-a povestit despre un maior austriac pe care l-a întâlnit în timpul războiului și și-a amintit că, ori de câte ori intra ea în încăpere, maiorul încerca să-i atragă atenția. Amintirea a amuzat-o și, în timp ce-mi explica cum încerca el să se facă remarcat, s-a ridicat dintr-o dată în picioare pentru a-l imita. A zâmbit și s-a distrat amintindu-și. Nu a mai fost atentă la felul în care se mișcă și și-a depășit complet neputința fizică în acel moment.

Persoana cu cea mai mare flexibilitate de gândire și comportament are și cele mai mari șanse de reușită

La un moment dat în cariera mea, am lucrat pentru departamentul de instruire al companiei International Computers Ltd. Desfășuram o serie de cursuri de dezvoltare a competențelor pentru departamentul de relații cu clienții. La acea vreme, țineam un curs de abilități de influențare, în cadrul cărora îi învățam pe participanți să aleagă modalitatea de a se exprima verbal. Îi mai învățam cum să aleagă limbajul cel mai eficient pentru a ajunge la rezultatele dorite, în special în cadrul întâlnirilor.

Clienții noștri au beneficiat în scurt timp de un personal cu o competență verbală ridicată. După aceea am început să primim plângeri de la echipa de vânzări a companiei. Când un reprezentant de vânzări al companiei se afla într-o întâlnire cu un client care absolvise cursul de abilități de influențare, clientul îi dejuca planurile reprezentantului companiei în ce privește orientarea întâlnirii. Este inutil să mai spun că respectiva companie și-a schimbat politica de instruire. Iar cursul nostru a devenit imediat o parte importantă a programului de instruire pentru echipele de vânzări!

Când Lance Armstrong a câștigat Turul Franței în 2001, o parte din succesul lui a fost atribuit vitezei sale de pedalare. Majoritatea celor-

alți ciclişti rulau pedalele mai încet, în loc să le ruleze cu viteză. Efectul pedalării rapide este dat de faptul că trupul își folosește mușchi diferiți (mușchii cu contracție ușoară), în comparație cu cei antrenați într-o pedalare mai ușoară (mușchii cu contracție puternică). Mușchii cu contracție ușoară rezistă mai mult timp la efort decât mușchii cu contracție puternică, iar Lance Armstrong fusese antrenat să folosească eficient ambele grupuri de mușchi. Putea să parcurgă distanțe mari atât în poziția stând așezat pe scaun, cât și sprijinindu-se doar de pedale. El s-a remarcat în ciclismul montan și încă nu a fost surclasat în cursele de viteză. Mai presus de orice alte calități, avea o imensă flexibilitate în ce privește toate aspectele abilităților sale legate de ciclism.

Același lucru este valabil și în cazul flexibilității mentale. Dacă suntem flexibili în gândire și comportament, putem face alegeri. Dacă una dintre alegeri nu funcționează, putem apela la o alta, până când vom găsi una care să funcționeze.

Cum ajung sportivii să fie flexibili? Se antrenează; fac exerciții cu diferitele părți ale corpului lor, astfel încât să se poată mișca liber, să poată folosi diferite stiluri. Atleții trec printr-o serie largă de programe de antrenament. Cel mai eficient exercițiu este adesea și cel mai simplu, dar cel mai frecvent. Prin exersarea regulată a abilităților și a tehnicilor explicate în această carte, vă veți dezvolta o linie de comportament și de gândire și, în consecință, vă veți dezvolta flexibilitatea. Puteți deveni un comunicator de largă notorietate, ca o consecință a felului în care vă exersați mintea.

Mintea și trupul sunt parte a aceluiași sistem

Orice interferență la nivelul unei părți a sistemului afectează și celelalte părți.

Ridicați-vă în picioare pentru a face următorul exercițiu. Priviți înainte, depărtați-vă picioarele, îndreptați-vă capul, ridicați orizontal un braț în față și, păstrând brațul în linie orizontală, întoarceți-l ușor spre spate, cât de mult puteți. Țineți brațul fix în

această poziție, întoarceți-vă și observați spre ce arată brațul. Poate fi un punct de pe perete sau la distanță care marchează cât de departe ați putut să vă mișcați brațul spre spate.

Acum, priviți cu atenție la scena din spatele dvs. și hotărâți cât de departe ați vrea să puteți să vă mișcați brațul dincolo de punctul în care a ajuns inițial. Fixați-vă acel punct în minte, în timp ce vă întoarceți din nou privirea înainte. Din această poziție, mișcați-vă din nou brațul spre spate, cât de mult posibil. După ce l-ați rotit cât de mult ați putut, mențineți-l nemișcat, întoarceți-vă și observați cât de departe s-a mișcat brațul de data aceasta.

Majoritatea oamenilor descoperă că și-au mișcat brațul mai departe a doua oară, dacă nu până la punctul pe care l-au vizualizat, măcar ceva mai mult decât prima dată. Știm că dacă vă imaginați pe dvs. înșivă aruncând o minge, mușchii corpului folosiți pentru această acțiune se încordează și se relaxează ca și când ați face efectiv acea mișcare. Acela dintre dvs. care au o imaginație bogată probabil că vor avea un recul fizic atunci când urmăresc ceva neplăcut la televizor sau la cinematograf. Puteți reproduce în propriul trup senzațiile încercate de oricine altcineva. Corpul devine o expresie a propriei gândiri. Cercetări recente au demonstrat că există numeroase conexiuni între ceea ce gândim și sănătatea corpurilor noastre.

Ideea este că toate aceste convingeri ale excelenței nu trebuie să fie neapărat adevărate. Puterea lor rezidă în efectul pe care îl au atunci când alegeți să credeți că sunt adevărate. Așadar, care sunt implicațiile faptului de a crede că mintea și trupul sunt părți ale aceluiași sistem?

- Sunteți independent, în sensul că aveți convingerea că vă puteți controla și influența experiența.
- Credeți că vă puteți influența starea și sănătatea prin felul în care gândiți.
- Sunteți capabil să generați orice stare vă doriți: relaxare, emoție, liniște, încredere.

- Purtați de grijă atât corpului, cât și minții dvs., păstrându-le în formă.
- Vă creați amintiri și imagini a ceea ce vă doriți și aveți capacitatea de a face aceste lucruri.

Oamenii de succes din orice domeniu au convingerea că mintea și corpul lor sunt una. Ei știu că având grijă de una, au grijă în același timp și de cealaltă. Așa cum memoria și imaginația au aceleași circuite neurologice, potențial, au și același impact.

Procesul Feldenkrais (denumit după Moshe Feldenkrais) este procesul conștientizării prin mișcare. Moshe Feldenkrais i-a ajutat pe cei care nu-și mai puteau folosi membrele să găsească noi căi de a învăța mișcările pe care credeau că nu le mai pot face, prin stabilirea unor noi conexiuni neurale în creier. El avea convingerea că trupul și mintea sunt una — dezvoltând noi alegeri într-o parte a sistemului, creăm automat noi alegeri pentru cealaltă parte.

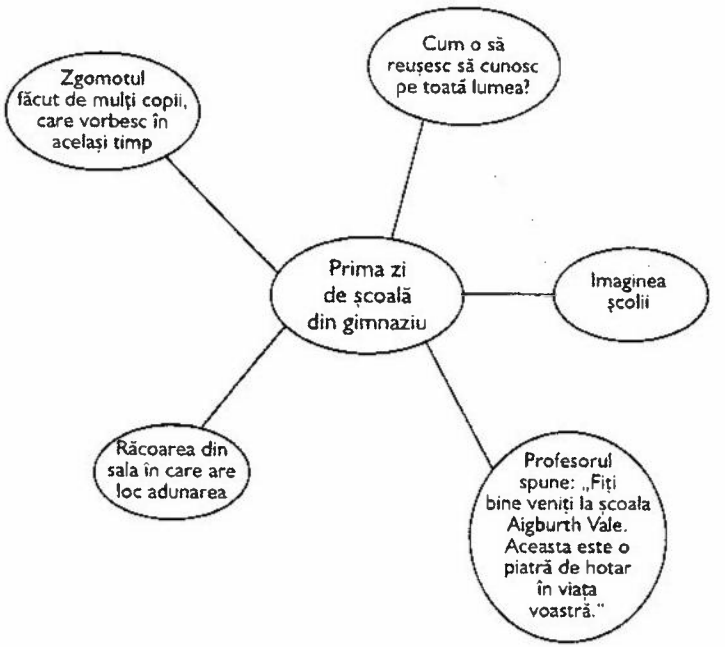
Cunoașterea, gândirea, memoria și imaginația sunt rezultatul unor succesiuni și combinații ale modurilor de filtrare și stocare a informației

Aceasta este una dintre convingerile de importanță centrală în NLP. Cu ajutorul NLP am descoperit detalii ale felului în care putem avea amintiri și gânduri. Acum știm că stăpânind mai bine calea de reprezentare a acestor gânduri ne putem schimba experiența noastră de viață din prezent.

Amintiți-vă prima zi de școală din gimnaziu. Cum v-o amintiți? Ce vă vine mai întâi în gând? Este o imagine, amintirea vocii cuiva, un sentiment? Ce urmează? O altă imagine? Sunete? Ce calități are amintirea? Este luminoasă, întunecoasă, stridentă, calmă? Memoria și datele ei sunt unice pentru fiecare. Această reprezentare unică este ceea ce determină calitatea amintirii.

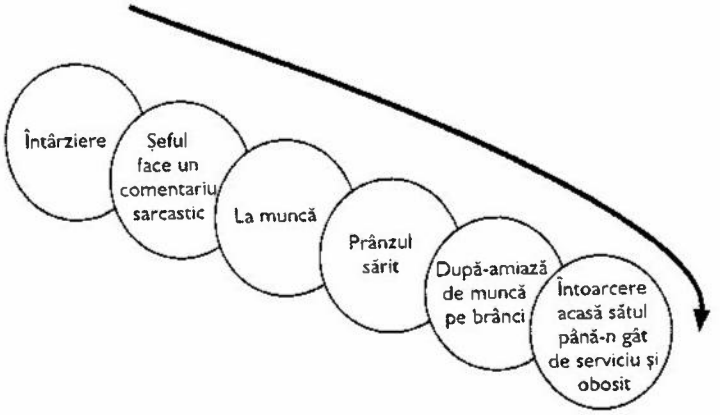
Fără reprezentarea ei în minte, amintirea este doar o afirmație: „Prima zi de școală din gimnaziu". Ceea ce face amintirea vie este felul în care vă gândiți la ea.

Pentru mine, aceasta este o amintire incitantă, dar și ușor neplăcută. În schema de mai jos puteți observa modul în care îmi reprezint acea amintire; dacă vreau, pot să schimb orice parte din ea, după cum îmi doresc. O pot face mai luminoasă. Îmi pot imagina că profesorul spune alte cuvinte. Pot schimba ordinea gândurilor.

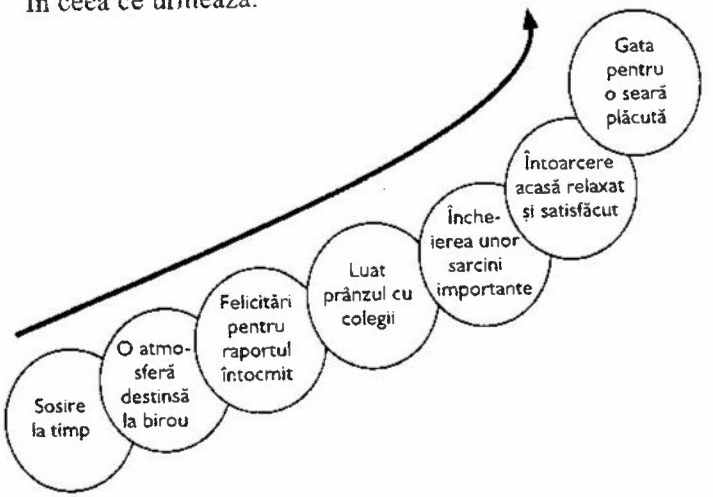


Acum, imaginați-vă ziua de lucru de mâine. Ce vă spune imaginația? Succese? Probleme? Satisfacție? Frustrări? Imaginația dvs. a creat o reprezentare a acelei zile de mâine pe care ați dori să o aveți? Este doar un „șiretlic" al minții — așa că de ce nu încercați să-l folosiți în sprijinul dvs.? Puteți schimba reprezentările astfel încât să vă imaginați ziua de mâine pe care ați dori să o aveți.

Transformați următoarele:



În ceea ce urmează:



Se poate ca lucrurile să nu se întâmple chiar la fel, dar v-ați mărit șansele ca ele să se întâmple așa, și vă veți simți cu totul altfel anticipând în acest fel ziua următoare, decât dacă ați alege prima cale. Administrarea procesului gândirii este un aspect central al capacității de a vă administra viața. Multe dintre secțiunile următoare vă vor arăta cum să faceți aceasta.

Convingeri care sprijină evaluarea

Explorarea convingerilor cu care operăm este importantă nu doar pe plan individual, ci mai ales în planul organizației. De exemplu, dacă schema de evaluare a unei companii presupune, în parte, revizuirea performanței în raport cu abilitatea managerului de a menține disciplina (experiență pe care eu am trăit-o la un moment dat), atunci există convingerea că disciplina este necesară în organizație. Când pe o furgonetă sau pe un camion scrie „Dacă aveți probleme cu felul în care este condus acest vehicul, vă rog sunați la numărul de telefon…" — convingerea implicită este aceea că există șoferi care conduc lamentabil.

Cu toate acestea, convingerile care sprijină schemele de evaluare funcționale — și aici le includ pe acelea care au drept rezultat angajați motivați, care învață permanent și își aduc contribuția la buna mers al afacerii — constau în următoarele:

- **Oamenii regăsesc în ei înșiși toate resursele de care au nevoie pentru a-și atinge scopurile**. Liderii din cadrul diverselor afaceri care sunt animați de această convingere înlesnesc dezvoltarea angajaților din subordine apelând la întrebări și îndrumare, fără a le spune direct ce să facă.
- **În momentul când fac o alegere, oamenii fac cea mai bună alegere pentru ei.** Aceasta nu înseamnă că trebuie să acceptați alegerile lor. Totuși, liderii care au această convingere vor fi mult mai înțelegători atunci când au de-a face cu un angajat care a făcut o greșeală.
- **Nu există eșec, există doar feedback.** Imaginați-vă o companie în care toți angajații au această convingere. Într-o astfel de organizație ar domni un climat de onestitate, de deschidere, de învățare permanentă. Aceasta este cheia îmbunătățirii performanței.
- **Sensul unei comunicări îl reprezintă efectul ei.** Ați putea înlocui cuvântul „comunicare" cu „conducere" — fe-

lul în care vă conduceți subalternii determină rezultatul pe care ei îl vor obține. Dacă echipa pe care o conduceți își face bine treaba, aceasta este o judecată ce se referă la felul în care conduceți echipa. La fel, dacă echipa pe care o conduceți nu-și face bine treaba, și aceasta este tot o măsură a competenței dvs. de a conduce. A doua parte a acestei convingeri este următoarea: „Dacă ceea ce faci nu funcționează, fă ceva diferit." Este un punct de vedere interesant, demn de reținut și de folosit dacă sistemul dvs. de evaluare nu vă conduce la obținerea a ceea ce vă doriți.

Însușirea convingerilor excelenței este foarte importantă. Convingerile descrise mai sus au o relevanță majoră într-o lume în plină schimbare. O companie are nevoie să știe cu claritate care sunt convingerile pe care este fondată. Aceasta nu înseamnă că trebuie să „înfrumusețăm" anumite lucruri din cadrul afacerii: convingerile pe care le doriți ca fundament al afacerii dvs. trebuie să aparțină cu adevărat fiecărei persoane implicate în afacere. Unul dintre cele mai valoroase lucruri pe care poate să le facă o echipă de lucru este să exploreze convingerile din prezent ale echipei manageriale și să decidă dacă ele sprijină viziunea asupra viitorului. Dacă sunt nepotrivite, atunci trebuie contestate, atât convingerile, cât și persoanele cărora le aparțin.

Așa cum a spus cineva de la o mare companie de consultanță financiară, când a fost întrebat ce se va întâmpla cu cei care nu împărtășesc în totalitate noile convingerile și valori ale companiei: „Fie le adopți și le deprinzi, fie părăsești compania."

Convingeri care sprijină clientul

Aproape toate organizațiile sunt de acord cu faptul că este foarte important să-și sprijine clienții. Cu toate acestea, a elabora chestionare și a vă învăța angajații să zâmbească pentru a-i mulțumi pe clienți nu mai este o strategie cu bătaie lungă

— decât dacă sprijinul și grija acordate clienților sunt parte integrantă a unei concepții mai cuprinzătoare. Mulțumirea clienților este o caracteristică a întregii dvs. activități sau este doar un aspect de suprafață?

Sprijinirea clientului va fi o reflectare a întregii dvs. activități, ca și a organizației din care faceți parte, numai în cazul în care dețineți convingeri care sprijină felul în care gândiți despre client. Un set specific de convingeri care sprijină mulțumirea clientului și grija față de acesta include următoarele:

- **Răspunsul pe care îl primiți reprezintă măsura serviciului furnizat.**
- **Orice v-ar face sau orice v-ar spune clientul, acestea sunt în beneficiul afacerii dvs.** Această formulă este adevărată atunci când acceptați că există un beneficiu potențial în orice situație.
- **Nu există eșec, există doar *feedback*.** A cunoaște *feedback*-ul și a acționa potrivit lui înseamnă să păstrați o legătură permanentă cu clienții și să vă asigurați de faptul că afacerea dvs. vine în întâmpinarea și chiar anticipează nevoile acestora.
- **Fiecare persoană este unică.** Înțelegând și raportându-vă la această unicitate veți câștiga respectul clienților.
- Oricare ar fi circumstanțele prezentate de clienți, având convingerea că **pentru orice problemă există o soluție**, veți găsi soluții noi și creative care să vă permită să mergeți mai departe împreună.

Fiind animat de convingeri asemenea acestora, veți învăța cum să tratați în mod corespunzător cu clienții dvs.

Convingeri care sprijină negocierea

Negociatorii competenți, capabili să rezolve un conflict și să conducă orice situație către o soluție care să implice angajamentul tuturor părților, au următoarele convingeri:

- Este dezirabil și posibil ca toate părțile implicate să-și satisfacă prin negociere toate necesitățile.
- Celelalte părți au idei și puncte de vedere de care poate beneficia oricare parte.
- Aveți o intenție pozitivă față de celelalte părți și indiferent de ceea ce ar face sau ar spune, toate acestea vor reprezenta un beneficiu pentru dvs., dacă alegeți să aveți o minte deschisă la ceea ce s-ar putea întâmpla.
- Cu toții avem un scop comun, chiar dacă nu știm încă în ce constă acesta.
- Majoritatea scenariilor pot avea un rezultat avantajos pentru toate părțile, dacă suntem dornici să învățăm, să iertăm și să mergem mai departe.

SCURTĂTURĂ PENTRU A LUA CALEA UNEI CONVINGERI A EXCELENȚEI

Imaginați-vă că încercați o nouă garderobă. Hainele pot fi ale dvs., așa că este bine să vedeți dacă vi se potrivesc, dacă arătați bine în ele, ce reacții trezesc ele în rândul celorlalți și așa mai departe. Dacă nu vă plac aceste haine, le puteți returna și veți continua să purtați vechile haine sau puteți păstra una sau două piese vestimentare proaspăt achiziționate și să le asortați cu cele vechi. Sau le puteți păstra pe toate, ele urmând să intre în garderoba dvs.

La fel se întâmplă și cu convingerile. Puteți presupune că ele sunt adevărate; le puteți chiar „proba". Dacă funcționează, se vor transforma în convingeri. Dacă nu, le puteți da la o parte. Scurtătura de mai jos vă va ajuta să faceți tocmai acest lucru.

1. Gândiți-vă la o situație (A), în care aveți mai multe opțiuni și în care considerați că, folosind una dintre convingerile excelenței, veți ajunge la ceea ce vă doriți. Selectați acea convingere a excelenței care credeți că este cea mai potrivită în context.
2. Identificați o altă situație (B), în care ați fost animat de această convingere sau de una asemănătoare.

3. Asociați-vă cu momentul situației (B) și ancorați sentimentul pe care l-ați avut în timp ce erați animat de această convingere care a funcționat în favoarea dvs.
4. Repetați procesul, până când veți ajunge la punctul în care va fi ca și cum ați deține acea convingere.
5. O dată ce aveți această convingere, reluați experiența situației (A), urmând pașii de mai jos:
   - Conștientizați locul în care vă aflați și cum vă simțiți în acel mediu.
   - Faptul că știți ce spuneți și ce faceți demonstrează că dețineți această nouă convingere.
   - Identificați competențele și calitățile pe care le-ați folosit în această situație.
   - Descoperiți ce este important pentru dvs. și cum veți satisface aceste necesități, atât pentru dvs., cât și pentru oricine altcineva implicat în această situație.
   - Apreciați în ce fel ceea ce faceți și felul în care vă simțiți se potrivesc cu personalitatea dvs.
   - Descoperiți cum ați influențat sistemele mai cuprinzătoare din care faceți parte, în acest moment și altă dată.
6. Reflectați cum a fost atunci când ați avut această convingere, astfel încât să puteți retrăi situația.
7. Ce simțiți acum în legătură cu această experiență și cum o veți putea retrăi în viitor?
8. Ce simțiți în legătură cu această convingere și cum poate ea funcționa pentru dvs. (presupunând că poate)?
9. Repetați procesul în cazul altor două situații despre care știți că vor apărea săptămâna următoare.
10. Decideți ce anume vă asumați să faceți sau să credeți în viitor.

Rezumat

A învinge nu se referă la fapte sau la persoane — ci la convingeri. Dacă avem convingerea că nu putem face ceva, nici nu vom face. Dacă vom fi convinși că putem, vom face.

Pilotul care a adus la sol un avion ce avea un motor defect și a salvat viața majorității pasagerilor săi a spus în legătură cu această reușită: „Convingerea a ținut avionul în aer. Am fost convins, împotriva sorților, că voi reuși să aduc avionul în siguranță la sol."

Convingerile sunt gânduri emoționale despre noi înșine, despre alții și despre situații. Ele nu se bazează pe fapte, ci pe percepția noastră din momentul formării lor. Studiind personalități care au excelat, descoperim că la temelia abilității lor de a excela și de a reuși se află convingeri esențiale. Acestea sunt convingerile excelenței.

Putem pătrunde (presupune) în aceste convingeri și putem experimenta consecințele faptului de a le avea. Experimentând și aflându-le pe acelea care funcționează în cazul nostru, putem, în timp, să le transformăm în convingeri personale.

ÎNDEMN LA MEDITAȚIE

1. Găsiți pe cineva cu care nu vă înțelegeți atât de bine pe cât ați vrea:

- Din familie.
- De la serviciu.
- Din cercul de cunoștințe.

Notați ce credeți despre fiecare. Gândiți-vă la o împrejurare în care, comunicând cu aceste persoane, lucrurile nu au mers cum v-ați fi dorit.

Acum, gândiți-vă la o persoană ce face parte dintr-unul din aceste grupuri, cu care aveți o relație bună/excelentă. Identificați o convingere legată de acea persoană. Imaginați-vă că acea convingere legată de un membru al familiei cu care păstrați o relație bună o aveți și în legătură cu acela dintre membrii familiei cu care v-ar plăcea să vă îmbunătățiți relația. Imaginați-vă interacționând cu a doua persoană și faptul că dvs. aveți convingerea respectivă.

Ce vedeți, auziți și simțiți? Care este reacția sa față de dvs.? Dacă reacția sa nu este încă aceea care v-ar plăcea să fie, experimentați din nou convingerea excelenței, până când ea va fi mai fermă sau mai puternică în minte. Repetați procesul. Acum repetați întregul proces gândindu-vă la persoana aleasă dintre colegii de serviciu și la persoana din cercul de cunoștințe.

2. Gândiți-vă la un scop pe care vi l-ați propus, dar la care nu ați ajuns încă și nu știți din ce motive. Care sunt convingerile dvs. despre:

- capacitatea de a vă atinge acest scop?
- dreptul dvs. de a vă atinge acest scop?

Care dintre convingerile dvs. vă pot limita în atingerea acestui țel?

Ce alte convingeri ați putea adopta în locul acelora limitative?

3. Pe care dintre convingerile excelenței le dețineți deja?

4. Ce convingeri ale excelenței v-ați dori să aveți?

5. Care dintre convingerile excelenței ar avea o importanță capitală pentru viața dvs. dacă ați deține-o? Care credeți că ar putea fi efectul deținerii acestei convingeri?

A fost odată un tânăr prinț care credea în orice, cu excepția a trei lucruri. Nu credea în prințese, în insule și în Dumnezeu. Împăratul, tatăl prințului, îi spusese că aceste lucruri nu există. În împărăția tatălui său nu se aflau nici prințese, nici insule și nici vreun semn că Dumnezeu ar exista. Prințul l-a crezut pe tatăl său.

Într-o zi, prințul a plecat departe de palat, în țara învecinată. Acolo, spre uimirea lui, de pe fiecare coastă vedea insule, iar pe acele insule, creaturi stranii și tulburătoare, cărora n-a îndrăznit să le dea vreun nume. În timp ce căuta o barcă, de-a lungul țărmului s-a apropiat de tânărul prinț un bărbat în ținută de seară.

— Acelea sunt insule adevărate? a întrebat tânărul prințul.

— Sigur că sunt insule adevărate, a răspuns bărbatul în haine de seară.

— Și acele creaturi stranii și tulburătoare...?

— Ele sunt prințese autentice.

— Atunci înseamnă că există și Dumnezeu! a strigat prințul.

— Eu sunt Dumnezeu, a spus necunoscutul în haine de seară, făcându-i o plecăciune.
Tânărul prinț s-a întors acasă cât de repede a putut.
— Te-ai întors, care va să zică? l-a întâmpinat împăratul.
— Am văzut insule, am văzut prințese, l-am văzut pe Dumnezeu! spuse prințul pe un ton de reproș.
Împăratul rămâneu neînduplecat.
— Nu există nici insule adevărate, nici prințese adevărate și nu există nici Dumnezeu.
— Dar le-am văzut!
— Spune-mi cum era îmbrăcat Dumnezeu.
— Într-o ținută de seară.
— Avea pulpanele hainei întoarse la spate?
Prințul și-a amintit că într-adevăr le avea. Împăratul zâmbi:
— Acelea erau hainele unui magician. Ai fost păcălit.
După toate acestea, prințul s-a întors în țara vecină, pe același țărm, unde-l întâlni din nou pe bărbatul în ținută de seară.
— Tatăl meu, împăratul, mi-a spus cine ești cu adevărat, zise indignat prințul. M-ai păcălit o dată, dar a doua oară nu se va mai întâmpla. Acum știu că acelea nu sunt insule adevărate și nici prințese adevărate, pentru că tu ești magician.
Bărbatul de pe țărm zâmbi.
— Te păcălești singur, băiete! Și în împărăția tatălui tău există multe insule și multe prințese. Dar tu te afli sub vraja tatălui tău, așa că nu le poți vedea.
Prințul s-a întors gânditor acasă, și când l-a întâlnit pe împărat, s-a uitat drept în ochii lui:
— Tată, este adevărat că tu nu ești un împărat adevărat, ci doar un magician?
Împăratul zâmbi și-și suflecă mânecile.
— Da, fiule, sunt doar un magician.
— Trebuie să știu adevărul adevărat, adevărul din spatele magiei.
— Nu există nici un adevăr în spatele magiei, a spus tatăl.
Prințul s-a întristat foarte tare. Zise:
— Mă voi sinucide.
Prin magie, regele făcu să apară moartea. Aceasta stătea în ușă și îi făcea semn prințului adevărat. Prințul se înfioră. Și-a amintit de insulele frumoase, dar ireale și de ireulele, dar frumoasele prințese.
— Foarte bine, a spus prințul, mă voi supune.
— Vezi, fiule, a răspuns împăratul, începi să devii și tu magician.

The Magus (Magicianul) © **John Fowles, Jonathan Cape, 1977. Citat reprodus cu permisiunea deținătorilor de drepturi.**

CAPITOLUL 15

Obțineți ceea ce vă doriți cu adevărat: rezultate bine proiectate

„Imaginația și credința sunt același lucru, ele dau consistență speranțelor și aduc la realitate lucrurile nevăzute."

JOHN V. TAYLOR

Aveți o viziune care să fie atât de captivantă, încât să influențeze felul în care trăiți clipă de clipă, zi după zi? Dacă este așa, atunci sunteți unul dintre puținii oameni din această categorie. Statisticile arată că doar 6% din populație gândește strategic, iar această gândire presupune abilitatea de a vă stabili și de a urmări scopuri ambițioase. Totuși, acest mod de gândire este accesibil fiecăruia. Unii oameni moștenesc această influentă modalitate de gândire de la părinți sau de la înlocuitorii acestora. Alții învață din experiență și, în consecință, se deprind să gândească astfel pentru ei înșiși.

În mod surprinzător, majoritatea programelor de instruire folosite de companii nu îi învață pe angajați care sunt lucrurile cu adevărat importante în ce privește scopurile, chiar dacă se cheltuiesc milioane de lire sterline pe aceste programe obiective și scheme de evaluare. De ce se întâmplă acest lucru? Așa cum am văzut de multe ori până acum din folosirea NLP în procesul de *modeling*, elementele-cheie sunt adesea luate ca un lucru de la sine înțeles sau sunt atât de subtile, încât sunt omise de programele de instruire.

Multe dintre programele de instruire se concentrează pe stabilirea scopurilor de tip SMART* (specifice, măsurabile,

* În limba engleză, *smart* înseamnă isteț, inteligent. (*N. red.*)

ancorate în realitate, realiste și trasabile în timp). Credeți într-adevăr că oamenii care au reușit foarte bine în viață, acei oameni care ne inspiră pe noi, ceilalți, stau așezați comod și se întreabă dacă scopurile lor sunt realiste? **Cei ce împlinesc scopuri mari acționează cu pasiune și cu dragoste în tot ce fac.**

Diferența constă în capacitatea fiecăruia de a fi pregătit să plătească prețul, care de cele mai multe ori poate însemna să lăsăm totul la o parte pentru a putea dobândi ceea ce ne dorim cu adevărat. Lucrurile la care trebuie să renunțăm atunci când dorim să ne realizăm cele mai profunde dorințe ale noastre sunt deseori lucruri fără de care credem că nu putem trăi.

Oamenii care obțin ceea ce-și doresc în viață au **scopuri ambițioase**. Există un tipar al structurii gândirii lor despre scopuri — de care cel mai adesea nu sunt conștienți. Reproducând modelele acelora care au reușit foarte bine în viață, indiferent de domeniu, descoperim structura gândirii lor. Experimentând elementele acestei structuri, putem cerceta cum funcționează ele în cazul nostru și cum se potrivesc cu modul nostru de gândire. Putem avea astfel chiar confirmarea faptului că ceea ce facem este în regulă. Confirmarea justeței modului nostru de acțiune ne va conduce la atingerea succesului.

Ellen MacArthur este o navigatoare britanică de 24 de ani, care a participat la competiția mondială de yachting „Single Handed Round", la începutul anului 2001. Inițial, am fost tentată să o descriu drept câștigătoarea concursului, dar, de fapt, Ellen a ieșit pe locul al doilea, după concurentul francez.

Totuși, mulți oameni au convingerea că ea a câștigat competiția — iată ce influență a exercitat asupra celorlalți. Ea nu numai că și-a sacrificat potențialul loc câștigător în cursă, abătându-se din drum pentru a-l salva pe un alt navigator aflat în primejdie, dar și-a reparat și ambarcațiunea, serios avariată, în mijlocul mării și pe o vreme cumplită. Ellen și-a respectat valorile și principiile, indiferent de circumstanțe, câștigând în această competiție o poziție pe care nici o altă femeie de vârsta ei nu a mai câștigat-o înainte.

Chiar dacă este britanică, MacArthur a reușit să atragă și sprijinul plin de pasiune al altor națiuni, mai ales al Franței, care a întâmpinat-o triumfal — așa cum nu își întâmpinase nici propriul concurent. În timp ce ambarcațiunea ei se apropia de linia de sosire, pe coasta franceză, părinții ei, care-i urmăriseră traseul, spuneau că ceea ce și-ar fi putut dori ea cel mai mult în acel moment nu era să părăsească ambarcațiunea, bucurându-se de întreaga recunoaștere, ci să se întoarcă și să ia întreaga călătorie de la capăt — iată cât de mare era dragostea ei pentru navigație. Și, într-adevăr, când, la încheierea competiției, a fost intervievată chiar pe vasul ei, Ellen a declarat că cel mai fericit moment a fost acela al întâmpinării ei, iar cel mai trist moment a fost cel imediat următor, când a trebuit să coboare de pe vas pe chei.

Ellen MacArthur este un fel de compendiu a tot ceea ce constituie succesul gândirii orientate asupra rezultatelor. Ceea ce vedem în ea ne bucură, pentru că fiecare dintre noi are ceva similar ce-i poate aduce succesul. În acest capitol, vom studia ce înseamnă succesul pentru fiecare dintre noi și cum putem gândi și acționa astfel încât acesta să devină posibil, nu doar în viitor, ci și în prezent.

„Toți oamenii visează, dar nu la fel. Cei care visează în timpul nopții, în cotloanele prăfuite ale minții lor, se trezesc a doua zi pentru a-și da seama că totul nu a fost decât deșertăciune; însă aceia ce visează ziua sunt oameni periculoși; ei pot visa cu ochii deschiși, iar visurile lor se transformă în faptă."

T. E. Lawrence

Gândirea orientată asupra problemei

Să luăm în considerare câteva exemple aflate în contrast, unele dintre ele foarte familiare, cel puțin mie:

Kevin căuta în mod permanent să aibă succes. În cinci ani, avusese opt slujbe diferite. Nici una nu-i împlinise așteptările. De fiecare dată, fie că nu se înțelegea cu șeful lui, fie condițiile de piață ale afacerii nu erau „corecte". „Clienții pur și simplu nu bat la ușa mea" — spunea mereu Kevin. Lipsa lui de succes cu siguranță nu se datora

lipsei de efort. Kevin muncea din greu. Era tot timpul ocupat; de foarte puține ori se întâmpla să-și facă timp pentru altceva. Vorbea cu regularitate despre „lumea dură din jurul său" și fiecare nouă provocare avea drept rezultat aceeași familiară decepție. Spunea că nu vrea să facă din nou aceleași greșeli, mai ales în ce privea alegerea afacerii sau a managerului, însă cumva se întâmpla mereu la fel.

Jim lucra la o companie mare. Își împlinise ambiția de a lucra în domeniul ingineriei, o tradiție de familie. Chiar dacă avansase rapid în cadrul companiei, Jim simțea totuși că slujba pe care o avea nu se potrivea cu ceea ce își dorea să facă, dar nu era foarte convins care ar fi acest lucru. Simțea că se află mereu în căutarea a ceea ce ar fi putut să fie viitorul său. Inițiativa și ambiția, mai ales la managerii tineri, erau privite cu nemulțumire, deși șeful lui Jim încerca să-l sprijine de fiecare dată. Cu toate acestea, membrii familiei lui Jim se declarau mulțumiți cu ceea ce ei considerau succesul lui. Din punctul lor de vedere, Jim făcuse ceea ce trebuia.

Aceste două exemple ilustrează tipare de gândire foarte comune, care de cele mai multe ori conduc la decepție și la eșec în atingerea „adevăratelor" rezultate. În Marea Britanie, acesta este modul de gândire care este adesea încurajat în mod neintenționat, sau chiar învățat. Dar nu acest mod de gândire aduce satisfacția și împlinirea. Și, cu siguranță, nu este modul de gândire necesar într-o cultură a afacerilor bazată pe inițiativă, ca cea în care trăim astăzi.

Puneți-vă următoarea întrebare: **„Ce îmi doresc cu adevărat?"**

- Astăzi?
- Mâine?
- Anul acesta?
- Anul viitor?
- În următorii cinci ani?
- Pentru cariera mea?
- Pentru viața mea?

Nu este vorba despre ceea ce trebuie, despre ceea e nevoie sau despre ceea ce s-ar cuveni să faceți. Nu este vorba nici

despre ceea ce nu vreți să faceți sau despre ceea ce o să încercați să faceți. Acest gen de gânduri reprezintă mai degrabă moștenirea scopurilor pe care alții își doresc să le aveți, decât rezultatele pe care vi le doriți dvs. cu adevărat. Atât una, cât și cealaltă vă trezesc temeri legate de ceea ce nu doriți să pierdeți. Gândirea orientată asupra rezultatului înseamnă să faceți ceea ce *vă* doriți să *faceți*. Poate părea egoism, dar **nu putem transforma în realitate scopurile altora**, chiar dacă îi influențăm pe ceilalți prin reușitele noastre.

A vă gândi la ceea ce nu vă doriți reprezintă o *gândire orientată asupra problemei*. Atunci când gândiți astfel, ceea ce vă imaginați este tocmai felul în care stau lucrurile acum — adică ceea ce vreți să schimbați —, chiar dacă ați putea să spuneți cum anume doriți să schimbați actuala stare de lucruri. Aceasta conduce la o motivație a *îndepărtării de scop*, cu alte cuvinte, sunteți motivat să vă îndepărtați de ceea ce nu vă doriți. De exemplu, v-ați putea schimba slujba pentru a vă îndepărta de ceea ce nu vă place la actualul loc de muncă. V-ați putea părăsi partenerul din cauză că relația nu vă face fericit sau ați putea pleca în vacanță pentru a curma stresul provocat de ceea ce faceți. Acest gen de scopuri pot fi exprimate astfel:

- Vreau să slăbesc.
- Nu vreau să mă mai cert cu el.
- Vreau să renunț la fumat.
- Vreau să am mai mult timp liber.
- Vreau ca slujba mea să nu mă mai streseze atât de tare.
- Trebuie să-mi fac curat pe birou.
- Trebuie să merg la această întâlnire.

Limbajul folosit în exemplele de mai sus indică faptul că persoana care face afirmațiile se gândește la cum stau lucrurile în prezent, chiar dacă dorește să le schimbe.

Gândirea orientată asupra rezultatului

Țelurile exprimate prin *gândirea orientată asupra rezultatului* indică faptul că persoana își imaginează ceea ce vrea cu adevărat, ca și când s-ar afla deja în viitor și și-ar fi atins scopul. Motivația generată prin acest tip de gândire este *apropiată de scop*, în sensul că cel ce și-a propus rezultatul respectiv este motivat să se apropie de ceea ce-și dorește cu adevărat. De exemplu, cineva ar putea să-și schimbe slujba pentru că se simte foarte atras de oportunitățile unei noi slujbe. Sau ar putea să se mențină într-o formă fizică bună datorită faptului că dorește să arate bine, sau ar putea pleca într-o vacanță într-un loc special, deoarece acela este ținutul pe care și-a dorit dintotdeauna să-l cunoască.

Iată cum sunt exprimate câteva rezultate de acest gen:

- Vreau să arăt într-adevăr bine.
- Vreau să obțin un acord în ceea ce privește activitatea noastră viitoare.
- Vreau să am o stare de sănătate bună.
- Vreau să duc o viață echilibrată.
- Vreau să mă relaxez cu adevărat.
- Vreau ca biroul meu să fie curat și atrăgător.
- Vreau să am o contribuție importantă la această întâlnire.

În cazul în care considerați că modul dvs. de gândire este unul centrat pe probleme, întrebarea pe care trebuie să v-o puneți pentru a trece la un mod de gândire orientat asupra rezultatului este următoarea: **„Ce îmi doresc cu adevărat în locul acestui lucru?"**

Reproducând modelele acelora care reușesc să realizeze ceea ce și-au propus în viață, descoperim care sunt „condițiile care determină succesul". Mai jos, aveți un exemplu de acest fel, în care gândirea cuiva *îmbrățișează* aceste condiții:

Jill lucrează într-o mare companie și, deși își dă seama că organizația respectivă este înceată și birocratică, ea este hotărâtă să-și păstreze postul și să iasă în evidență. Își dorește cu tot dinadinsul să joace un rol-cheie în administrarea trecerii la o cultură mai deschisă, care oferă mai mult sprijin și mai corectă decât cea din prezent. Jill recunoaște că nivelul ei de influență, din poziția pe care o ocupă în prezent, este limitat, dar și-a făcut deja planuri privind viitorul său rol, planuri ce urmăresc sporirea influenței pe care o are astfel încât să poată introduce schimbările pe care le consideră importante. Ea știe că, dacă s-ar aștepta de la ceilalți să facă ceva, ar putea dura o veșnicie.
Primul lucru care te uimește când o întâlnești pe Jill este dorința ei plină de pasiune de a reuși în viitor. Prin simpla ei prezență, Jill reușește să capteze atenția atunci când vorbește despre ceea ce este important pentru ea. Vorbește pozitiv despre ceea ce-și dorește și respectă întotdeauna punctele de vedere și opiniile celorlalți. Oamenii se simt atrași de ea.

Care este diferența dintre felul în care gândește Jill rezultatele și modul de gândire al lui Kevin sau al lui Jim? Jill pare să se fi înscris pe un traseu pentru a-și atinge scopurile și *chiar* se bucură de călătoria ei.

Ce îi face pe unii oameni să fie satisfăcuți, motivați și să ajungă într-adevăr să obțină ceea ce își doresc? Care anume este diferența? Haideți să studiem împreună acest aspect astfel încât să devenim capabili să ne stabilim rezultate ambițioase și să-i ajutăm și pe ceilalți să facă la fel.

Să știi ce vrei

„Înainte de a te implica, ești ezitant, ai tendința să renunți și de cele mai multe ori ai impresia că ești ineficient. În toate actele ce presupun creație și inițiativă, apare un fapt, un adevăr elementar, care, dacă este ignorat, ucide nenumărate idei și planuri minunate. Din momentul în care cineva se hotărăște să se implice, atunci se schimbă și soarta. Ies la lumină tot felul de lucruri menite să-l ajute, care altfel nu ar fi apărut. Decizia declanșează un val de evenimente, apar tot felul de incidente, întâlniri și ajutoare materiale neprevăzute, despre care nimeni nu și-ar fi închipuit că pot apărea astfel."

W. H. Murray

Citiți această afirmație: **„Nu te gândi la canguri!"** Puteți să nu vă gândiți la ei? Mă îndoiesc. Inconștientul dvs. nu poa-

te recunoaşte propoziţiile negative. Când vă spuneţi că nu trebuie să vă faceţi griji sau că nu trebuie să faceţi greşeli, de fapt, vă programaţi să faceţi întocmai, adică exact contrariul. Însă dacă vă programaţi să gândiţi cu calm sau să faceţi lucrurile cum trebuie, vă măriţi şansele de a reuşi să faceţi ceea ce v-aţi propus.

De cele mai multe ori, oamenii şi-au exprimat îngrijorarea privind aspectele de programare din NLP sau legat de ceea ce cred ei că înseamnă această programare. Pentru unii, programarea prin NLP seamănă cu o tehnică de spălare a creierelor. Adevărul este că ne spălăm creierul în fiecare zi, în contextul în care alegem ce să gândim şi, mai ales, cum să gândim. Cu ajutorul NLP putem recunoaşte şi conştientiza felul în care ne programăm, într-un mod care va funcţiona nu numai în cazul nostru, ci şi în cazul celorlalţi.

Soţul meu a coordonat o echipă de programatori IT, a cărei contribuţie a dus la obţinerea unor succese importante privind vânzarea noilor sisteme. În 2000, echipa a fost preluată de o nouă companie, mai mare, iar soţul meu a trecut în subordinea unui nou director. Această companie le-a cerut specialiştilor să dezvolte un program de calculator pentru anumite comenzi pe care erau gata să le piardă. Stilul normal de lucru al acestei echipe era relaxat şi tot aşa era obişnuită să abordeze provocările, până când noul director le-a spus membrilor echipei: „Nu trebuie să pierdem această afacere sub nici o formă!" Şi a continuat: „Nu ne permitem să dăm greş în acest caz!" La câteva zile după acest mod de abordare a problemei, printre membrii echipei a început să apară tensiunea, ei trezindu-se dintr-o dată foarte stresaţi de faptul că nu ar putea face faţă situaţiei. Şi nu au câştigat afacerea.

De regulă, sportivii de performanţă stăpânesc tehnica programării de sine: fie că au fost învăţaţi cum să facă acest lucru, fie au deprins-o singuri. Ei conştientizează faptul că dacă îşi fac griji şi îşi pun problema că nu vor reuşi să lovească cum trebuie mingea, se programează pentru a greşi. Chiar dacă structura gândirii lor este pozitivă, ei ştiu că un gând negativ

trecător poate face diferenţa între a câştiga sau a pierde. Aceşti sportivi au reprodus modele care să-i conducă la excelenţă.

Cât de des v-aţi spus „Nu trebuie să fac acest lucru", ca să observaţi mai târziu că exact „acel lucru" îl faceţi? În această dimineaţă, soţul meu mi-a spus că vrea să fie sigur că nimeni nu-i va distruge cuţitul lui cu lamă fragilă de ceramică. Indirect, a spus de fapt că noi, cei care locuim în aceeaşi casă, ar trebui să folosim cu mare grijă cuţitul. Dar nu a folosit aceste cuvinte. După mai puţin de o oră, soţul meu a scăpat pe jos frumuseţe de cuţit! Dvs. ce anume credeţi că vă influenţează sentimentele şi comunicarea?

Două echipe au primit sarcina de a identifica modalităţile prin care afacerea lor ar putea să evite efectul recesiunii şi să-şi atingă noile obiective propuse. Echipelor li s-a cerut să dezvolte idei şi să se întoarcă la o anumită dată pentru a-şi prezenta concluziile. După cum fusese înţelegerea, au revenit cu o serie de propuneri.
O echipă părea foarte demoralizată. Ideile ei se refereau la reducerea costurilor şi a cheltuielilor de regie şi raţionalizarea forţei de muncă. Aceasta era părerea echipei respective despre ce ar fi trebuit să se facă începând din acel moment. Un sentiment de mâhnire plutea însă în jurul ei. Celelalte persoane din încăpere au rămas tăcute.
A venit rândul celei de-a doua echipe să-şi prezinte proiectul. Membrii acestei echipe păreau încântaţi. Ei făceau parte din departamentul de producţie. Iniţial, aceştia căutaseră căi de îmbunătăţire a calităţii produselor şi de reducere a cheltuielilor inutile. De data aceasta însă au adoptat o altă poziţie. S-au gândit la ceea ce îşi doreau, de fapt, de la viitor: numărul de secţii care ar urma să fie construite, ce studii şi cercetări şi-ar dori să facă şi ce fel de oameni îşi doreau să angajeze. Erau atât de încântaţi de ideile pe care le propuneau, încât acest lucru se simţea din conduita lor. Această a doua echipă s-a decis că era momentul ca firma lor să sufere o schimbare majoră. Ei au fost cei care le-au sugerat agenţilor de vânzări cum să evolueze şi nu invers, cum se întâmplase până în acel moment.

Diferenţa evidentă dintre cele două echipe în ce priveşte entuziasmul şi energia lor a avut un efect răsunător. Una dintre ele s-a gândit la ceea ce trebuia redus şi la lucrurile la care trebuia renunţat, iar cealaltă s-a concentrat asupra a ceea ce

voia cu adevărat. Este aproape inevitabil să devii demoralizat, descurajat în situația în care ești animat de gânduri negative. Oamenii dezvoltă diverse sentimente și răspunsuri într-un mediu creat de circumstanțe, oameni și evenimente care nu le sunt pe plac. Dacă vă gândiți la ceea ce vă doriți cu adevărat și dacă vă imaginați cum ar fi să aveți ceea ce vreți, atunci nu va mai fi o surpriză să constatați că vă asumați responsabilitățile, că sunteți motivat și influent, deoarece entuziasmul dvs. este contagios. Acesta este unul dintre motivele pentru care liderii vizionari sunt convingători.

Recent, am avut ocazia să lucrez cu un grup de instructori formatori și am fost alături de ei de la prima lor întâlnire cu cei pe care urmau să-i instruiască. Unul dintre instructori, care părea agitat, dar în același timp nerăbdător să se confrunte cu noua provocare, a intrat în sala plină de cursanți. Acest instructor credea că acei cursanți vor avea într-adevăr ceva de câștigat de pe urma programului și era optimist cu privire la faptul că fiecare dintre ei avea potențialul de a se schimba. Grupul l-a întâmpinat cu căldură pe acest instructor și l-a acceptat.

În timp ce eu eram împreună cu un alt grup, un alt instructor a intrat în sală. Acest instructor avea mari îndoieli cu privire la competențele membrilor grupului, dar mai ales cu privire la capacitatea lor de schimbare. Avea chiar tendința de a folosi un limbaj orientat pe probleme: „Nu voi permite grupului să-și piardă controlul", „Nu îmi fac griji despre cum va reacționa grupul." Când acest instructor a intrat în sală, atmosfera a părut să devină tensionată, de unde până atunci fusese pozitivă. Grupul a pus întrebări provocatoare și a cerut dovezi privind felul în care programul respectiv avea să-l ajute pe fiecare cursant în parte.

O echipă de cercetători a încercat să stabilească relația dintre stilurile de vorbire ale președinților americani și ceea ce le inspirau acestea cetățenilor. Mai întâi, specialiștii au măsurat carisma și faima — carisma reprezentând legătura emoțională dintre conducători și oamenii obișnuiți, iar faima reprezentând percepția asupra realizărilor lor efective. Apoi, echipa a studiat discursurile inaugurale și celelalte discursuri oficiale ale președinților americani. Exemplele le-au reprezentat discursurile lui John F. Kennedy și ale lui Jimmy Carter.

John F. Kennedy, fără îndoială un președinte carismatic, folosea fraze de tipul: „Să explorăm împreună stelele, să cucerim deșertul, să distrugem bolile, să pătrundem în adâncurile oceanelor și să încurajăm arta și comerțul." Prin contrast, în discursul său din 1977, Jimmy Carter spunea: „Fie ca greșelile noastre recente să învie speranța angajamentului față de principiile fundamentale ale națiunii americane, deoarece știm că disprețuindu-ne propriul guvern, nu vom avea nici un viitor." Diferențele sunt izbitoare. Discursul lui John F. Kennedy este un exemplu de comunicare bazată pe o gândire orientată spre rezultate, în timp ce discursul lui Jimmy Carter este construit în baza unei gândiri orientate spre probleme. Iar tiparele de limbaj hipnotic (vezi capitolul 7) folosite în cele două exemple inspiră răspunsuri inconștiente foarte diferite. Comparați formula „să explorăm împreună stelele, să pătrundem în adâncurile oceanelor" cu „disprețuindu-ne propriul guvern, nu vom avea nici un viitor". **Citiți dincolo de cuvinte.**

Păstrați controlul

Unele lucruri se pot obține printr-o gândire orientată spre rezultate, iar altele nu. Avem vești bune și vești rele. Veștile rele se referă la faptul că scopurile ce se referă la următoarele aspecte nu sunt realizabile prin acest mod de gândire:

- Să fii numărul 1.
- Să câștigi o cursă.
- Să le dai peste nas concurenților.
- Să conduci o companie.
- Să obții profitul planificat.
- Să-ți faci copiii fericiți.

Poate că sunteți surprinși, dar e destul de probabil ca unele dintre scopurile dvs. să se încadreze într-una din aceste ca-

tegorii. Ideea este că unele scopuri nu le putem controla sau nu sunt „ecologice" pentru ceilalți oameni. Veți vedea care este semnificația acestor scopuri, pe măsură ce voi prezenta alte condiții ale rezultatelor corect proiectate în cadrul acestui capitol. Singurul aspect din lume în legătură cu care putem stabili ce rezultate sperăm să atingem este felul de persoană care dorim să fim.

Așadar, tipurile de rezultate pe care vă puteți aștepta să le atingeți folosind această cale de gândire sunt următoarele:

- Să fiu un exemplu de conducător responsabil și întreprinzător.
- Să-mi ating cota maximă în orice domeniu aș alege să activez.
- Să lucrez astfel încât, prin munca mea, să-i sprijin pe ceilalți.
- Să joc rolul de a-i conduce pe alții în cadrul unei afaceri performante.
- Să creez un climat de învățare continuă și relaxant atunci când interacționez cu ceilalți, de fiecare dată sau de cele mai multe ori.
- Să fiu un părinte atent, înțelegător și un model demn de urmat.

Unul dintre cei mai buni agenți de vânzări dintr-o companie de telecomunicații are anumite ținte de atins și, în mod firesc, vrea să le atingă. Atunci când vine vorba de clienții lui actuali sau potențiali, nu se gândește la cum o să-l convingă pe fiecare în parte, ci mai degrabă la felul în care poate să facă timpul petrecut împreună profitabil și plăcut. Pentru a reuși acest lucru, el se gândește care este starea lui sufletească și cum anume ar vrea să fie atunci când se află cu unul dintre clienți. Se concentrează pe aspectele asupra cărora deține controlul, pe modul său de a fi. Acest agent de vânzări își atinge toate țintele financiare cu o consecvență remarcabilă.

În exemplul de la începutul acestui capitol, unul dintre motivele pentru care Kevin nu a reușit să-și îndeplinească scopurile a fost acela că ele depindeau de ceilalți și de circumstanțe exterioare. Nu a reușit să obțină ceea ce-și dorea

deoarece managerul lui sau atmosfera de lucru, sau clienții nu erau ceea ce trebuia să fie. El nu și-a pus niciodată întrebarea cum ar putea să se comporte diferit oricare ar fi fost circumstanțele exterioare. Își dorea ca cei din jur să fie diferiți. Întrebarea cu folos într-o asemenea situație este următoarea: „Ce fel de persoană vreau să devin?"

În ce parte vă îndreptați atenția când vă gândiți la rezultate? Asupra dvs. sau asupra altora? Scopurile dvs. depind de cineva sau de reacția sa? Dacă lucrurile stau astfel, atunci scopurile dvs. nu se autosusțin. În cartea sa *Waiting for the Mountain to Move (Așteptând ca muntele să se mute din loc)*, Charles Handy descrie un călător care, în călătoria sa în jurul lumii, a ajuns pe un drum blocat de munte. Călătorul s-a așezat pe jos și a așteptat ca muntele să se mute din loc. Dacă rezultatele vizate nu se autosusțin, atunci și dvs. **veți aștepta ca muntele să se mute din loc.**

Când Lance Armstrong s-a vindecat de cancer și s-a hotărât să participe la Tour de France, scopul său nu a fost să câștige turneul, ci să fie un concurent competitiv. Și a câștigat. Când David Hemery a participat la finala Olimpiadei din Mexic ca cel mai încet candidat potențial, scopul său nu a fost să câștige cursa, ci să facă ce putea el mai bine. A câștigat.

A ști când ați ajuns la destinație

Cum ar fi să aveți ceea ce vă doriți cu adevărat? Dacă vă puteți imagina acest lucru, atunci el vă aparține în mod virtual. Cu cât faceți mai mulți pași în imaginație către acest viitor, cu atât vă programați mai bine pentru a ajunge acolo. Gândiți-vă din nou la unul dintre rezultatele dorite. Imaginați-vă că deja ați obținut ce v-ați dorit atât de mult.

- **Cum arată?** Ce vedeți? Ce este în jurul dvs.? Mai există cineva în imagine? Priviți în jur, observați detaliile.
- **Se aude ceva?** Ce auziți? Ce vă spuneți dvs. însivă? Ce spun ceilalți? Ce sunete se disting?

- **Ce senzație fizică inspiră?** Simțiți ceva, din punct de vedere fizic? Ce anume puteți atinge și ce sentimente vă trezesc aceste atingeri? Ce fel de textură simțiți?
- **Are vreun gust?** Ce gust vă lasă în gură? Cu ce îl puteți compara?
- **Are vreun miros?** Ce miros are faptul de a obține ceea ce v-ați dorit?
- **Ce sentimente trezește?** Din punct de vedere emoțional? Ce emoții vă încearcă obținând ceea ce v-ați dorit? Ce calitate au aceste emoții și în ce parte a corpului le resimțiți?

Inconștientul nu face distincție între imaginar și real. Cu cât mai intens vă imaginați pe dvs. însivă obținând ceea ce vă doriți, cu atât inconștientul crede mai puternic că ați ajuns deja la acele rezultate și vă programează să acționați în consecință. Și, desigur, cu cât mai mult veți acționa ca și cum ați avea ceea ce vă doriți, cu atât veți avea mai multe șanse să obțineți!

O dată ce ați stabilit care sunt rezultatele dorite în toate sensurile, acestea încep să aibă un impuls propriu. Abilitatea de a păși în „interiorul" rezultatului dorit este specifică NLP. Diferența provine din capacitatea dvs. de a vă imagina (a vă asocia cu) viitorul pe care vi-l doriți. Deși este important să planificați cum să ajungeți acolo, veți vedea că ficcare etapă a planului vi se va înfățișa singură, în mod automat, pentru că veți începe să recunoașteți oportunitățile din jurul dvs. atunci când apar.

Priviți un jucător de rugby atunci când se pregătește să înscrie. Cu puțin noroc, camera de luat vederi poate surprinde modul în care se concentrează jucătorul. L-am văzut pe Johnny Wilkinson, din echipa Angliei, în meciul cu Franța din cadrul Cupei celor șase națiuni. Camera a surprins de-aproape chipul jucătorului, în timp ce acesta se pregătea să execute lovitura. S-a uitat la minge și apoi a trasat imaginar curba pe care avea să o urmeze mingea pentru a trece printre buturi. A repetat figura de trei ori, apoi, foarte repede, aproape fără să-și mai urmărească mișcarea cu privirea, a lovit mingea. Fiecare lovitură a transformat-o în puncte.

Oamenii mă întrebă uneori: „Nu voi fi dezamăgit dacă îmi imaginez ce-mi doresc și apoi nu reușesc să-mi îndeplinesc visul?" Am observat că oamenii care reușesc în ceea ce și-au propus, chiar și împotriva sorții, cred cu tărie în faptul că **au de învățat din tot ceea ce se întâmplă**. Astfel, ei se bucură de călătoria către îndeplinirea scopurilor tot atât de mult ca și de atingerea țintei. Această modalitate de gândire orientată spre rezultate este o cale de influențare a călătoriei noastre prin viață.

Așezați lucrurile în context

E ca atunci când vă doriți anumite rezultate în unele situații, iar în altele nu. Să zicem că vă doriți să fiți încrezător și sigur pe sine — acest sentiment poate fi foarte potrivit în situația în care susțineți o prezentare sau vă faceți planuri de viitor, dar nepotrivit atunci când aveți anumite idei doar parțial formate și vă doriți ca și colegii dvs. să-și spună propriile păreri despre ele.

Așadar, asigurați-vă că rezultatul dorit este încadrat în context. Unde, când și în legătură cu cine vă doriți un anume rezultat?

Dacă rezultatul dvs. depinde de altcineva sau de altceva, uneori acest lucru poate fi foarte neplăcut. **Vă puteți dispensa de nevoia ca o persoană sau un context să fie schimbat?** O dată ce veți putea face acest lucru, vă veți spori șansele de a obține ceea ce vă doriți.

Asigurați-vă că este o situație de câștig pentru ambele părți

Rezultatele de durată sunt acelea care aduc un câștig nu doar persoanei care le-a obținut, ci și altor oameni importanți din viața sa, care pot fi membri ai familiei sau parteneri, colegi de muncă sau alți angajați, furnizori sau chiar competi-

tori. Dacă rezultatul reprezintă un câștig pentru sistemul mai mare din care faceți parte, atunci acest sistem vă va sprijini. Dacă rezultatul înseamnă o pierdere pentru sistemul mai mare, atunci acele persoane importante vor bloca în mod conștient sau inconștient atingerea lui.

Afacerile au fost supuse multă vreme unei mentalități de tipul câștig/eșec. Una dintre cele mai încercate piețe a fost industria turismului. Fiecare companie s-a luptat cu celelalte, până la punctul în care toate au avut de pierdut. An de an, se dădea o adevărată bătălie pentru lansarea broșurilor de prezentare pentru anul viitor, fiecare organizație încercând să-și lanseze propriul material informativ înaintea celorlalte. S-a ajuns până acolo încât broșurile apăreau atât de devreme față de perioada vacanțelor, încât informațiile conținute erau aproape nerelevante.

Din ce în ce mai multe organizații deschise spre viitor găsesc căi să-și ajute competitorii să reușească — promovându-i, oferind link-uri către website-urile lor — și să colaboreze, astfel încât să promoveze împreună piața de care aparțin.

Își merită prețul?

De ce e nevoie pentru a obține ceea ce vă doriți?

- De risc?
- De stări de disconfort?
- De renunțarea la anumite lucruri pe care le dețineți în prezent?
- De durere și tristețe?

Rezultatul dorit își merită prețul? Puteți decide că nu își merită prețul, și atunci puteți renunța, sau puteți decide să urmăriți doar o parte sau un aspect al acelui rezultat. Dacă decideți că rezultatul își merită prețul, atunci v-ați luat un angajament și faceți pasul următor.

Când mă gândeam să renunț la slujba cu normă întreagă pe care o aveam la International Computers Ltd, mi-era teamă și chiar mă speria gândul să-mi părăsesc echipa cu care lucrasem cinci ani. Mi-era totodată teamă că voi pierde ceea ce eu credeam că este siguranța de a lucra într-o corporație mare. Pe de altă parte însă, îmi doream să-mi încep propria afacere, așa că pentru a face acest lucru, m-am gândit dacă sunt pregătită să renunț la acele lucruri pe care simțeam că trebuie să le am. Nu a fost o hotărâre ușor de luat și nici un moment prea plăcut. Îmi amintesc că am avut multe momente de panică, când mă întrebam dacă făceam ceea ce trebuia.
În cele din urmă, mi-am dat seama că ceea ce-mi doream cântărea mai mult decât ceea ce mă temeam că voi pierde. Ironia sorții a fost că mulți dintre colegii mei și-au părăsit și ei slujba în cele din urmă pentru a deveni consultanți independenți și m-am putut afla în compania lor mai multă vreme decât mi-aș fi imaginat. Atunci mi-am dat seama că nimic nu e absolut sigur. Siguranța nu există decât în mintea noastră. Privind în urmă, mă bucur că am luat acea decizie și chiar dacă ar fi să o iau de la capăt, aș lua aceeași hotărâre.

Ce vă oferă starea actuală?

Chiar dacă aveți un țel de atins, totuși starea dvs. actuală vă satisface o nevoie. Dacă nu ar fi așa, atunci nu v-ați menține-o. Gândiți-vă cu mare atenție în ce fel vă slujește starea dvs. actuală. Poată părea ciudat, dar, de exemplu, cineva care își dorește să aibă o formă fizică bună și să fie sănătos poate să descopere că o stare de sănătate precară îi va atrage simpatia și atenția celorlalți. În mod similar, o persoană nehotărâtă, dar care își dorește să fie exact opusul, poate descoperi că starea sa de nehotărâre este o cale de a evita riscul și responsabilitatea.

Este important să vă luați în calcul nevoile și felul în care intenționați să le supuneți îndoielii sau să le satisfaceți pe căi diferite în viitor, astfel încât să vă lase libertatea de a vă îndeplini obiectivele. O dată ce v-ați dat seama ce anume vă oferă starea actuală, explorați cum puteți satisface această nevoie, dar într-un alt mod, pentru a putea obține rezultatul dorit.

Înțelegerea scopului mai înalt

Faptul de a înțelege care este scopul dvs. mai înalt plasează rezultatul în context și vă oferă mai multe căi pe care să-l puteți atinge. Dacă, de exemplu, scopul dvs. este să aveți o formă fizică bună și să fiți sănătos, țelul dvs. mai înalt ar putea fi să deveniți o persoană care se poate juca și se poate alătura copiilor săi, în acțiunile lor. Dacă rezultatul dorit este să ajungeți la o înțelegere în cadrul unei întâlniri, acest lucru s-ar putea datora faptului că vă doriți să puteți lucra împreună în viitor. Iar dacă obiectivul dvs. este să vă deschideți propria afacere, atunci scopul dvs. ar putea fi acela de a crea un echilibru între munca dvs. și viața personală. Faptul de a vă cunoaște scopul mai înalt vă dă o perspectivă asupra rezultatelor dorite și vă asigură de faptul că vă mențineți pe traiectoria a ceea ce este important din ceea ce vreți să împliniți.

Un alt mod de a gândi scopul mai înalt constă în analizarea efectului pe care îl are asupra altor oameni faptul că dvs. împliniți ceea ce doriți. Cu toții avem o influență asupra sistemelor mai mari din care facem parte — întrebarea care se pune este ce influență pozitivă intenționați să aveți. O altă modalitate de gândire este luarea în calcul a valorii adăugate cu care participați la sistemele mai mari, pentru a împlini ceea ce vă doriți.

Asigurați-vă că scopurile propuse se potrivesc cu felul dvs. de a fi și cu persoana care vreți să deveniți

Peter a obținut un mare succes, dezvoltându-și un stil de prezentare profesionist în cadrul unui curs de instruire. Când ceilalți participanți la curs au comentat cât de impresionați vor fi colegii lui de muncă de noile sale aptitudini, el a răspuns: „Fiți serioși! Dacă aș pune în aplicare așa ceva cu echipa mea, aș părea un caraghios." Noile abilități nu se potriveau cu persoana care se considera Peter a fi la serviciu. Existau șanse slabe ca Peter să le pună vreodată în aplicare.

Verificați dacă rezultatele la care doriți să ajungeți se potrivesc cu persoana dvs. sau cu acela care vă doriți să fiți. Dacă nu se potrivesc, uitați de ele — găsiți-vă unele care se potrivesc. Doar astfel vă veți asigura de faptul că fiecare părticică din sine participă la succesul dvs.

În esență, toate scopurile se referă la felul în care ne vom dezvolta ca persoană. S-ar putea să fiți atât de blocat în gândirea despre rezultatele pe termen scurt, încât să pierdeți din vedere ceea ce contează pentru dvs. personal. Aduceți-vă aminte întotdeauna ce fel de om sunteți și cum vreți să evoluați personal. Astfel, vă veți asigura că realizările dvs. se vor potrivi cu persoana care sunteți.

„Orice ai vrea să faci sau orice visezi că poți face, începe să faci acel lucru. Curajul înseamnă geniu, putere și magie. Începe acum!"

Goethe

Intră în acțiune

Care sunt pașii pe care trebuie să-i faceți? Care dintre acești pași sunt realiști? Văd multe planuri de acțiune în fișele de evaluare ale companiilor, ce conțin declarații mărețe precum:

- Îmbunătățirea eficienței manageriale.
- Dezvoltarea unei mai bune comunicări.
- Construirea unei echipe eficiente.

Astfel de formulări sunt „praf în ochi". Ele reprezintă simple declarații de intenție, ce tind să rămână exact aceleași lucru. Pentru a vă testa cu adevărat implicarea în realizarea scopului propus, fiți cât se poate de precis în privința pașilor următori.

Pași mici către succes

Când mi-am propus să-mi cumpăr o casă în Wiltshire, aceasta părea să fie o decizie majoră. Am fost înspăimântată când m-am gândit ce

ar presupune acest lucru pentru mine în acel moment. Pașii pe care i-am urmat au fost foarte mărunți. Fiecare pas părea că este sigur în momentul în care l-am făcut. Planul meu a constat în:

1. Identificarea revistelor/broșurilor care mi-ar fi oferit detaliile necesare privind felul de casă pe care o doream. (Nici măcar nu mai cumpărasem vreo publicație de acest tip.)
2. Contactarea unor agenți imobiliari, care mi-au furnizat informațiile dorite asupra tipului de proprietate pe care îl căutam. În acest stadiu, am explicat clar că nu voiam să vizitez nici o proprietate.
3. Plimbarea cu mașina prin zonele în care mi-aș fi dorit să locuiesc.
4. Vizitarea uneia sau a două proprietăți alese, dar anunțând clar faptul ca nu sunt dispusă încă să cumpăr.

Mi-a luat un an întreg până mi-am găsit casa pe care doream să o cumpăr. La momentul respectiv, fiecare pas făcut era realist pentru mine. Până la urmă, am cumpărat o căsuță, de care ne-am îndrăgostit toată familia.

Vă va fi de folos să vă organizați timpul pas cu pas. Acordați-vă o dată-limită la care vă propuneți să-l faceți pe fiecare. Nu este necesar să-i cunoașteți pe toți dinainte, dar primii doi pași este neapărat necesar să-i stabiliți. Astfel, puteți spune că v-ați început călătoria spre scopul propus.

Scopuri organizaționale

Caracteristicile rezultatelor corect proiectate funcționează în cazul organizațiilor exact ca în cazul indivizilor.

Organizațiile orientate asupra problemelor se depărtează de ceea ce doresc să realizeze. Aceste organizații mai degrabă reacționează în fața concurenței, devenind astfel dependente de viitoarele acțiuni ale unei companii concurente. Ele sunt conduse de tendințele pieței și sunt afectate direct de climatul economic. Aderă la o „luptă deschisă", având un stil de muncă axat în special pe situații de criză. Scopurile se stabilesc în funcție de reacția la ceilalți; întâmpină dificultăți în planificare și au parte de obstacole pe orice plan pe care-l

stabilesc; acțiunile lor sunt determinate de viitorii pași ai celorlalte companii. Organizațiile care acționează doar în acest fel nu pot avea succes pe termen lung. Climatul din interiorul unei astfel de companii este de tensiune și griji.

Când compania Unipart a reușit o schimbare de anvergură în ciuda tuturor predicțiilor de piață, a făcut mai multe lucruri. Unul a fost acela de a schimba modul de organizare a ședințelor. Managerii au admis faptul că întrunirile de până atunci erau axate pe probleme, deși erau numite întâlniri de dezvoltare. Au recunoscut că nu luau în considerare sau nu-și imaginau ce voiau cu adevărat de la acele întâlniri sau de la proiectele lor înainte de a se gândi la modul în care le vor pune în aplicare. Atunci, managerii au început fiecare ședință cu o discuție despre ceea ce-și doreau cu adevărat — un rezultat.

Organizațiile orientate asupra scopurilor au, pe de altă parte, o viziune clară asupra țintei către care se îndreaptă. Acest lucru este o expresie a ceea ce își doresc cu adevărat angajații companiilor respective. Datorită acestui fapt, există un înalt nivel de motivare și implicare în ce privește viitorul. Personalul se bucură de munca pe care o face. Această viziune îi inspiră atât pe cei din interiorul organizațiilor respective, cât și pe acela cu care angajații intră în contact — clienții și furnizorii. Acest tip de companie stabilește tendințele pieței; își influențează clienții să meargă înainte, către viziunea lor asupra viitorului. Companiile orientate asupra unui scop bine determinat sunt inventive și influente; țin cont de tendințele de piață, de climatul economic și de concurență, dar fac acest lucru având un plan de afaceri clar și un obiectiv ambițios.

Lentern Aircraft (compania despre care am vorbit în capitolul 13) este o afacere de familie, care se ocupă cu producția componentelor de avioane. Spiritul familial s-a extins cu repeziciune la toate nivelurile, iar între membrii echipei de conducere s-au stabilit legături puternice. Aceștia au decis să investească în propria lor dezvoltare ca lideri și au urmat cursuri de specialitate, urmărind ca relațiile interumane să se întărească din ce în ce mai mult. Și-au făcut timp să-și imagineze rezultatele pe care le doreau pentru afacere. Au vizualizat împreună ce viitor își doresc, până acolo încât au putut vedea, auzi,

simți fizic, mirosi, gusta și simți emoțional cum ar fi. Au făcut acest lucru individual, apoi și-au împărtășit gândurile.
Legătura dintre ei devenise atât de puternică, încât ceea ce și-a imaginat unul dintre ei a fost fie identic, fie complementar cu ceea ce și-au imaginat ceilalți. Nimic din ceea ce și-a imaginat fiecare dintre ei nu a intrat în conflict cu rezultatele dorite de o altă persoană din echipă. Fiecare a vizualizat extinderea afacerii, cultura organizațională, felul cum arăta afacerea, inclusiv contextul internațional, felul cum se percepeau pe ei înșiși, rolul pe care-l aveau de jucat și sentimentul de împlinire.

Dacă ne îndreptăm atenția către probleme, tot ceea ce vom obține vor fi probleme. Chiar dacă ne concentrăm asupra diminuării acestora, totuși atenția va rămâne axată pe probleme. Prin contrast, dacă ne imaginăm ceea ce ne dorim cu adevărat și dacă ne concentrăm asupra felului în care vom recunoaște momentul în care vom avea acel ceva pe care ni-l dorim, ne influențăm șansele de a obține acel lucru.

Luați în considerare următoarele măsuri potențiale pentru satisfacerea clienților:

- Reducerea sau absența plângerilor
- Numărul problemelor rezolvate
- Diminuarea timpului de răspuns la solicitările telefonice ale clienților
- Măsura în care vă puteți ține aproape clienții
- Volumul resurselor alocate clientului
- Numărul „căderilor" de sistem
- Cantitatea de timp neproductiv
- Cantitatea aprecierilor primite pentru o treabă bine făcută
- Numărul mulțumirilor primite pentru serviciul făcut
- Un *feedback* voluntar privitor la beneficiile rezultate din folosirea unui serviciu sau a unui produs
- Numărul de afaceri repetate
- Dovada îmbunătățirii procesului de lucru cu clienții
- Cantitatea de zâmbete și a stării de mulțumire
- Numărul de afaceri datorate vizitelor pe website

Coloana din stânga conține câteva metode tradiționale prin care se măsoară satisfacerea clienților. Acestea sunt metode orientate asupra problemelor. Dacă măsura de satisfacere a clientului este exprimată în funcție de ceea ce nu ne dorim, atunci ne vom concentra atenția strict asupra problemelor și tocmai asta vom obține. Dacă măsurăm plângerile, se presupune că la asta ne așteptăm și probabil că asta vom primi.

Întorcându-mă dintr-o vacanță foarte plăcută, în care am călătorit mai mult pe bicicletă, mă aștepta pe masa mea de lucru un chestionar, de tipul celor care vor să afle opinia clientului, sosit de la locurile unde ne cazaserăm. În acest caz nu eram întrebată „care este opinia mea despre cazare", ci „ce probleme am întâmpinat la cazare". Ce am făcut atunci? Am început imediat să-mi caut în memorie amintiri despre problemele pe care le-aș fi putut avea. Prin acest chestionar compania mă făcea să-mi amintesc și să caut elementele nesatisfăcătoare ale vacanței mele.

Cunosc o companie unde există un etaj întreg de angajați care se ocupă de plângerile clienților. Dar nu am văzut un etaj care să se ocupe de complimentele clienților.

SCURTĂTURĂ PENTRU A OBȚINE CEEA CE VREȚI CU ADEVĂRAT

1. Gândiți-vă la ceva ce vă doriți cu adevărat — nu la ceea ce nu vă doriți sau vă doriți mai puțin sau credeți că ați putea obține.
2. Este ceva care vă stă în putere? (Să fiți următorul prim-ministru nu vă stă în putere, și nici schimbarea comportamentului partenerului dvs. A fi un exemplu de profesionalism vă stă în putere, precum și a lucra împreună cu oameni care vă plac sau a intra într-o competiție.) Identificați acea parte a rezultatului pe care o puteți controla cu adevărat.
3. Imaginați-vă că ați obținut ceea ce ați vrut cu adevărat. Lăsați inconștientul să facă acest lucru pentru dvs. — per-

miteți-vă să visați! Folosirea inconștientului este unul dintre pașii-cheie ai procesului. Conștientizați tot ceea ce vedeți, auziți, simțiți fizic și emoțional, mirosiți și gustați. Asigurați-vă că simțiți într-adevăr toate acestea, cum se spune, „pe propria piele".

4. În ce context vă imaginați pe dvs. înșivă obținând acest rezultat? În ce context doriți să fie plasat acest rezultat?
5. Imaginați-vă cum acest rezultat ar putea fi sau chiar este un beneficiu real pentru oamenii importanți din viața dvs. Este vital să fie o situație de tipul câștig/câștig. Dacă gândirea dvs. are nevoie de un element suplimentar pentru a ajunge la o situație de acest tip, utilizați-l.
6. Ce fel de preț trebuie să plătiți pentru a ajunge la acesta? Sunteți dispus să plătiți acest preț? Dacă nu, renunțați la acest rezultat și puneți-vă energia în slujba a altceva.
7. Ce roi are menținerea stării actuale pentru dvs. (presupunând că ați fi putut obține acest rezultat înainte)? Cum ați putea încadra avantajele stării prezente în starea dorită?
8. Cum contribuie acest rezultat la atingerea unui scop mai înalt sau a unui țel mai general pe care-l aveți în viață?
9. Cum se potrivește obținerea acestui rezultat cu persoana care sunteți acum și cu cea care sunteți pe cale să deveniți?
10. Ce aveți de gând să faceți pentru a vă demonstra angajamentul față de obținerea acestui rezultat? Când anume veți face aceasta? Fiți foarte precis în privința planului de acțiune. Poate fi vorba doar de primul pas, dar trebuie să fiți precis.

Rezumat

Urmând pașii de stabilire a rezultatelor corect proiectate, reproduceți modelul gândirii orientate asupra rezultatelor pe care îl dețin persoanele de succes. Imaginându-vă cu toate simțurile că obțineți tot ceea ce vă doriți, vă programați să obțineți aceste lucruri. **Mintea nu poate face distincție între imaginar și real**, astfel încât vă puteți determina imaginația să lucreze pentru dvs. în așa fel încât visurile să devină realitate.

Gândirea orientată asupra rezultatelor este una dintre cele mai puternice căi de realizare a ceea ce vă doriți. Elementele acestui tip de gândire sunt preluate de la oameni din cele mai variate domenii care au obținut cu consecvență ceea ce și-au dorit, într-un mod compatibil atât cu cei din jur, cât și cu mediul înconjurător. Paradoxal, deși gândirea orientată asupra rezultatelor pare să se refere la viitor, ea are de-a face mult mai mult cu ceea ce trăim în prezent. Gândirea orientată asupra rezultatelor reprezintă felul în care ne putem influența drumul către o destinație. De asemenea, gândirea orientată asupra rezultatelor se poate referi la felul în care înaintăm către scopurile vieții noastre sau la felul în care ne facem înțeleși într-o conversație de două minute. Este o gândire pe termen lung și pe termen scurt, despre viitor și prezent.

Se poate să fi citit acest capitol și să vă fi spus: „Da, are sens". Totuși, putem să cunoaștem principiile și să nu le aplicăm. Dacă nu ați făcut-o până acum, vă recomand să experimentați gândirea orientată asupra rezultatelor, fie trecând dvs. înșivă prin acest proces, fie apelând la instruire sau *coaching*, care să vă sprijine să acționați astfel. Această teorie ține de domeniul bunului-simț — ea dă măsura în care fiecare dintre noi pune în aplicare acel bun-simț care face diferența.

ÎNDEMN LA MEDITAȚIE

1. Cum considerați că sunt următoarele propoziții: îndepărtate sau apropiate de scop?
   a. Îmi doresc foarte mult un serviciu care implică lucrul cu alți oameni.

b. Compania pentru care lucrez în prezent se caracterizează printr-o birocrație excesivă. Aș vrea să lucrez altundeva.

c. Pot să mă imaginez foarte clar lucrând în străinătate.

2. Îi cereți unui alt departament să vă ajute într-o chestiune. Când le explicați colegilor de ce aveți nevoie, ei vă răspund că vor încerca să vă ajute. Cât de încrezător sunteți în faptul că acest departament va răspunde solicitărilor dvs.?

3. În funcție de ce factori v-ați hotărât să vă angajați pe actualul post? Vă îndreptați către idealul dvs. sau vă îndepărtați de ceva ce nu vă place? Cum stau lucrurile în ce privește fostul dvs. serviciu?

4. Imaginați-vă că faceți munca pe care v-o doriți cu adevărat. Ce vedeți/auziți/simțiți?

5. Gândiți-vă la exemple de planuri de acțiune pe care le-ați stabilit în trecut. Care sunt caracteristicile planurilor de acțiune pe care le-ați dus până la capăt, comparativ cu ale acelora în care nu ați reușit?

6. Cum luați decizia privind petrecerea concediilor? Cât de bine se potrivește realitatea cu așteptările dvs.?

7. Cât de des terminați cu lucrurile care nu vă plac, în comparație cu acelea care vă plac?

8. Gândiți-vă la ceea ce v-ați dori cu adevărat să obțineți până la sfârșitul săptămânii. Fiți atent la ceea ce este în mintea dvs. Este ceea ce vă doriți sau vă imaginați problemele pe care nu vi le doriți?

9. Dacă ați pierdut din vedere ceea ce vă doriți pentru dvs., luați-o ușor și identificați care ar fi aceste lucuri până la sfârșitul acestei zile, de pildă, sau până la sfârșitul următoarei ședințe pe care o aveți.

A fost odată un cuplu care își împlinise multe ambiții în viață. Totuși, îi mai rămăsese un scop neatins: voiau să înoate până-n Japonia.

Cei doi s-au gândit la acest scop multă vreme și într-o zi au pornit la drum. Nu aveau un antrenament foarte bun la înot și atunci și-au dat seama că-și propuseseră un lucru dificil. Își simțeau membrele foarte grele. Efortul constant le dădea dureri, mai ales atunci când înotau împotriva curentului. Treptat însă trupurile lor au început să se obișnuiască cu înotul și și-au creat un stil ritmic, în care să depună mai puțin efort.

Au început să observe apa din jurul lor, de exemplu, felul cum aceasta își schimba culoarea pe măsură ce se scurgea ziua. Dimineața devreme, era limpede și albastră, iar într-o anumită lumină avea o nuanță verde de smarald. Când soarele stătea să apună, apa împrumuta culorile calde ale cerului de seară. Au început să observe creaturile din apă, peștișorul argintiu care înota ziua alături de ei, umbrele întunecate care se întindeau dedesubt, în adâncuri. Au început să audă sunetul valurilor care le clipoceau la urechi și simțeau subtilele schimbări ale vremii, cum ar fi briza care se transforma în vânt și apoi se liniștea la loc. Au învățat să găsească hrană în apă și cum să-și folosească corpul fără mult efort. Și-au dezvoltat un simț al mirosului ascuțit, încât puteau simți orice schimbare din mediul înconjurător doar adulmecând briza.

Au înotat zile și săptămâni fără să vadă urmă de pământ. Într-o zi, au văzut la orizont conturul întunecat al uscatului. Au înotat până acolo și au recunoscut linia de litoral a Japonici. Pe măsură ce se apropiau de mal au devenit tăcuți; în cele din urmă, uitându-se unul la altul, au știut ce aveau de făcut: s-au întors cu spatele la țărm și au continuat să înoate.

PARTEA A III-A

Fiți un bun conducător cu NLP

Îi putem conduce pe alții doar atunci când ne putem conduce pe noi înșine. „Fiți un bun conducător cu NLP" este ultima parte a acestei cărți tocmai din acest motiv. Este tentant să dorești să-ți exerciți aceste abilități asupra altor oameni, numai că ele nu funcționează în acest fel — ci dau randament doar dacă le aplicăm asupra noastră înșine. Propuneți-vă să deveniți un exemplu atrăgător prin ceea ce ați făcut cu ajutorul NLP pentru dvs. înșivă, astfel încât ceilalți să dorească să facă la fel. Aceasta este măsura succesului.

Una dintre cele mai importante competențe descoperite la oamenii considerați modele de excelență este capacitatea lor de a exercita influență și de a provoca schimbări de durată, bogate în consecințe. Toate abordările lor au un punct comun: talentul de a construi o relație imediată cu oamenii cu care lucrează. Cred că aceasta este una dintre cele mai importante aptitudini în domeniul afacerilor. Puține sisteme manageriale vor funcționa în mod corect și benefic în lipsa relaționării. Dacă aveți impresia că aptitudinile tehnice sunt singurele care contează, vă înșelați. Aveți nevoie de cooperare, de angajament și de respect pentru a obține șansa de a reuși în tot ceea ce faceți. În capitolul 16 („Creați un climat de încredere: relaționarea") am arătat cum puteți construi și menține relaționarea cu oamenii cu care intrați în contact, oricare-ar fi mediul pe care l-ați alege.

Toate elementele NLP sunt complementare. Fiecare adaugă o altă piesă la *puzzle*-ul excelenței. O contribuție recentă

în gândirea NLP o reprezintă testarea unor situații din perspective diferite pentru a descoperi starea în care ambele părți să aibă de câștigat (adică de tipul câștig/câștig), așa cum am explicat în capitolul 17 („Negociați-vă drumul în viață: poziționări perceptuale"). Acest demers completează gândirea orientată asupra rezultatelor și reprezintă un mod de abordare echilibrat a situațiilor și scopurilor. Oamenii cei mai capabili să negocieze conflictele de muncă și în viață au capacitatea de a aprecia situațiile din perspective diferite. Unele dintre tehnicile NLP ne învață să acordăm atenție detaliilor gândirii și ale comportamentului; gândirea pozițiunărilor perceptuale ne oferă o modalitate puternică de a face același lucru.

Capitolul 18 („Rezolvarea conflictului: integrarea părților") tratează un subiect care face parte de multă vreme din instruirea preliminară în NLP pe care o practic eu. Ar fi frumos să ne gândim că nu vor mai exista conflicte dacă punem în aplicare toate celelalte principii, dar ar fi nerealist. Conflictele joacă un rol important în viețile noastre: prin ele putem învăța, ne putem vindeca și ne putem maturiza în feluri în care nu ne sunt oferite de alte contexte. Acest capitol ne arată cum să învățăm să rezolvăm conflictele din viața noastră — rezolvarea conflictului interior este soluția pentru conflictul exterior.

Oferirea și receptarea *feedback*-ului au devenit atât de importante, încât merită un capitol separat, capitolul 19. NLP tratează felul în care putem să obținem un *feedback* de la mintea, limbajul și comportamentul nostru și felul în care folosim toate acestea pentru a atinge o performanță de excepție. Ea vizează de asemenea o testare constantă pentru a vedea cum funcționează în prezent și în viitor descoperirile noastre. Nimic nu e static: depindem de *feedback* pentru a ne menține excelența. Acesta este un capitol cu o importanță aparte: vă încurajez să-l citiți și să-l recitiți, dar mai ales să-l puneți în aplicare.

O abilitate strâns legată de capacitatea de a primi și de a oferi *feedback* o reprezintă pregătirea noastră și a celorlalți. Capitolul 20 („*Coaching* de înaltă performanță") este esența a tot ceea ce cuprinde această carte. Este necesar să știm să ne pregătim pe noi înșine și pe ceilalți dacă vrem să ne îmbunătățim potențialul individual, al echipei și al organizației din care facem parte. Și, mai mult, trebuie să cunoaștem aceste aptitudini dacă vrem să avem relații, o căsnicie, o familie și o comunitate mai mature. Activitatea de *coaching* se referă la învățare, iar învățarea este viața. Mi-am dat seama că un *coaching* bazat pe NLP este dătător de viață. Vă doresc să ajungeți la aceeași concluzie.

CAPITOLUL 16

Creați un climat de încredere: relaționarea

„Exist doar prin comunicarea cu ceilalți."

KARL JASPERS

Dacă nu credeți în importanța relaționării, ați putea foarte bine să „trageți obloanele". Autocrațiile sunt moarte. Ierarhiile se prăbușesc. Singurul loc unde mai există managementul de tip „ordonă-și-cucerește" este doar la muzeu. Relaționarea și influența reprezintă singurul mod de a construi rețelele de care aveți nevoie pentru a reuși. Aveți nevoie de relaționare nu doar pentru a vă clădi afacerea, ci și pentru a avea succes în viață.

Relaționarea reprezintă capacitatea de a intra în conexiune cu ceilalți, astfel încât să **creați un climat de încredere și înțelegere**; ea reprezintă totodată capacitatea de a respecta punctul de vedere al celuilalt (nu întotdeauna trebuie să fim și de acord cu el), de a vă afla pe aceeași lungime de undă și de a înțelege și accepta sentimentele celorlalți. Relaționarea este esențială pentru orice formă de comunicare — doar dacă nu cumva, desigur, nu vă doriți să progresați!

Garantez că majoritatea clienților pe care-i aveți aleg să facă afaceri cu dvs. și nu cu altcineva datorită nivelului relaționării pe care ați stabilit-o cu ei. Și mai semnificativ, clienții pe care vi-i păstrați atunci când lucrurile nu merg foarte bine sunt aceia cu care aveți acest fel de relație. Toți alegem să cumpărăm, să fim de acord, să sprijinim și să rămânem alături de aceia cu care ne simțim conectați.

Puteți stabili o relație aflându-vă față în față cu celălalt, la telefon, prin e-mail, mesaje scrise, scrisori sau doar în imaginație. De asemenea, puteți construi o relație în timp, curând după ce ați întâlnit pe cineva, pe moment în timpul unei întâlniri sau chiar înainte de a face cunoștință cu cineva. Indiferent de circumstanțe și de persoanele cu care doriți să intrați în relație, calitatea relaționării este aceea care face diferența.

Nu departe de casa mea din Franța se află un restaurant care, la vremea când ne-am mutat noi în zonă, era deținut de un cuplu de englezi. Ne-am jurat că nu vom face parte din comunitatea britanică din această parte a Franței, ci din aceea franceză, atât cât vom putea. Așa că am evitat acest restaurant — în fond, de ce să mergem la un restaurant englezesc, când puteam să facem acest lucru atunci când ne întorceam în Anglia? Dar într-o zi s-a întâmplat să intrăm ca să bem ceva, iar felul în care am fost tratați ne-a făcut să ne răzgândim. N-am putut să ignorăm sentimentul că suntem bine veniți și bine tratați, chiar dacă serviciul nu a fost unul extrem de atent. Atunci ne-am decis să revenim. Iată cât de subtilă a fost influența acestei relații stabilite în acele puține momente.

Am aflat apoi că modul de a se purta al proprietarilor câștigase și inimile francezilor din partea locului, care de asemenea frecventau barul și restaurantul. Am devenit astfel clienți fideli. Imaginați-vă ce dezamăgiți am fost când am aflat că proprietarii au decis să vândă restaurantul, care devenise, în anul acela, o afacere prosperă. Noul proprietar l-a preluat în 2001. O dată cu localul, moștenea o imensă bunăvoință și o afacere solidă — în șase luni, a pierdut totul. Restaurantul în sine nu suferit mari schimbări, iar mâncarea era încă destul de bună. Dar proprietarul nu a știut să relaționeze bine cu clienții francezi și nu a dat impresia construirii unei relații. Acest restaurant, odată înfloritor, este acum închis în majoritatea serilor din săptămână și se zvonește că va fi pus din nou în vânzare.

Abilitățile de stabilire și menținere a unei relații au fost printre primele descoperite de NLP și au devenit esențiale în rețelele de vânzări. Oamenii aleși ca modele de excelență, mai ales în acele situații ce implicau influența sau schimbarea, au demonstrat că relaționarea reprezintă unul dintre cei mai importanți factori de care e nevoie pentru realizarea schimbării.

„Noua economie are trei caracteristici distincte. Este globală. Favorizează lucrurile intangibile — idei, informație și relații. Și este strâns interconectată. Aceste trei atribute stau la baza unui nou tip de piață și de societate, înrădăcinate în rețelele electronice ubicue."

Kevin Kelly, *New Rules of the New Economy*
(Noile reguli ale noii economii)

În cazul în care credeți că stabilirea unei relații se referă doar la potrivirea dintre comportamentele oamenilor, vă înșelați. **Capacitatea de creare și de menținere a unei relații depășește cu mult nivelul limbajului trupului.** Relaționarea nu se referă doar la stabilirea unei legături atunci când oamenii se află față în față, ci și de la distanță, făcând apel la stilul lor de comunicare și la așteptările lor.

Una dintre clientele mele a primit acest e-mail:

Jane,
Am cercetat problema onorariilor practicate de compania voastră — care, așa cum știi, ne îngrijorează foarte tare. Tarifele voastre actuale nu numai că sunt egale cu cele ale companiei-mamă, dar investigațiile și contactele pe care le am mi-au arătat că ele au crescut exponențial din 1999. Am atașat o comparație a onorariilor voastre de astăzi cu cele din oferta anterioară, pe care ne-ai trimis-o anul trecut. Poți să-mi explici, te rog, următoarele aspecte:
1. De ce crezi că poți să practici aceleași tarife ca și compania-mamă?
2. Spune-mi, te rog, de ce există o atare creștere a onorariilor pe parcursul ultimilor doi ani?
Sunt foarte îngrijorată. Mulțumesc.
Wendy Smith

Clienta mea a răspuns la acest e-mail astfel:

Wendy,
Am discutat problema pe care ai ridicat-o în privința companiei-mamă și în privința onorariilor noastre în legătură cu compania X. Îți trimit alăturat explicații detaliate referitoare la cele două chestiuni menționate de tine și sper că ele vor clarifica poziția noastră asupra tarifelor și vor demonstra faptul că creșterile lor sunt de fapt foarte diferite față de cele indicate de tine. După ce vei citi acest do-

cument ataşat, cred că ar fi indicat să stăm de vorbă sau chiar să ne întâlnim pentru a discuta despre etapa următoare.
Aştept cu nerăbdare răspunsul tău.
Cu respect,
Jane

La aceste rânduri, şi nu veţi fi deloc surprinşi, o dată ce aţi înţeles principiile relaţionării, Jane a primit următorul răspuns:

Mulţumesc pentru e-mail-ul tău, pe care l-am citit cu mare interes. Cu toate acestea, am în continuare impresia că întrebările mele au rămas fără răspunsuri complete... Cred că ar fi bine să ne vedem la tine la birou pentru a clarifica problema tarifelor şi să mă asigur că onorariile se potrivesc cu munca pe care ne-o propui.
Wendy

Dvs. ce răspuns aţi fi dat? Aţi fi putut găsi o modalitate de răspuns care să evite necesitatea unei întâlniri? Ne vom reîntoarce la acest e-mail şi la răspunsul trimis de Jane în cele din urmă, după ce am avut cu ea o şedinţă privind construirea relaţiei, la sfârşitul capitolului.

Este tot atât de important de ştiut ce *nu* este relaţionarea, ca şi ce anume este ea. **Mulţi oameni cred că relaţionarea reprezintă o conversaţie despre vreme**, familie şi alte chestiuni de acest gen. Lucrurile ar putea să stea şi aşa, însă doar dacă şi celălalt ar avea acelaşi subiect de discuţie. Dacă nu, atunci a vorbi despre aceste lucruri ar putea fi exact opusul a ceea ce înseamnă o relaţie. Dacă vă aflaţi în prezenţa unei persoane agresive şi totuşi nu doriţi să abordaţi aceeaşi atitudine, va trebui să găsiţi o modalitate care să se potrivească într-un fel sau altul stilului acestei persoane. Există ceva mai târziu în acest capitol câteva indicii care vă vor arăta cum să faceţi acest lucru.

Relaţionarea nu înseamnă să aşteptaţi să treacă timpul. Relaţionarea înseamnă a vă apropia de oameni respectându-le stilul, astfel încât să intraţi într-o **conexiune** cu ei, care să sprijine orice comunicare viitoare. Relaţionarea poate viza

aspectele dificile ale abordării unei persoane, ca şi aspectele facile. Relaţionarea *nu* înseamnă acceptarea a ceea ce spune sau face cineva. În fapt, creând un mediu al relaţiei, creaţi climatul de discuţie şi influenţaţi acele lucruri ce constituie problemele prezente dintre dvs. şi alţii.

Construirea şi menţinerea unei relaţii

Gândiţi-vă la cineva cu care consideraţi că aveţi o relaţie bună. În ce constă diferenţa între contactul cu această persoană şi contactul cu altele? Aflându-vă în compania altor oameni, priviţi în jur. Care credeţi că este nivelul relaţiei cu oamenii pe care-i vedeţi? V-aţi pus vreodată întrebarea? Ce credeţi că vor spune colegii dvs. despre calitatea relaţiei pe care o aveţi cu ei?

Gândiţi-vă la câteva comunicări scrise cu alte persoane. Cu cine aţi comunicat cel mai uşor? Ce anume vă place din stilul lor? Care dintre comunicări vi s-a părut cea mai provocatoare? Ce aspecte din felul lor de a fi şi din felul în care comunică fac ca relaţionarea cu ei să fie dificilă pentru dvs.? Dacă aveţi de gând să treceţi cu uşurinţă peste această întrebare, aveţi grijă — s-ar putea să pierdeţi tocmai lucrurile care au potenţialul să vă schimbe viaţa.

Fiţi atent la comportamentul fizic al celor din jur. Oamenii care au o relaţie de comunicare adoptă de obicei aceeaşi poziţie, se mişcă şi gesticulează în moduri similare, râd împreună, adoptă acelaşi stil şi acelaşi ritm în mişcări şi vorbire. Ei „se potrivesc" unul cu celălalt. Aceasta se întâmplă în mod firesc atunci când doi sau mai mulţi oameni stabilesc o relaţie. Aproape că nici măcar nu-şi dau seama de ceea ce se întâmplă. Rezultatul este acela că gândurile şi sentimentele lor vor fi similare. Cum se aseamănă comportamentul dvs. cu al celor din jur? Sau nu are nimic în comun? Aţi trăit vreoda-

tă sentimentul ciudat că cineva spune exact ceea ce gândeați și dvs. sau v-ați dat seama că știți exact ce simte celălalt? Când adoptați un limbaj al trupului similar cu al altei persoane, vă creați posibilitatea de a accesa aceleași circuite ale gândurilor și sentimentelor. Chiar dacă încă nu gândiți la fel, e foarte probabil să ajungeți să gândiți și să simțiți similar.

Una dintre convingerile de bază ale oamenilor aleși ca modele de excelență în cercetările NLP este următoarea:

Mintea și corpul sunt părți ale aceluiași sistem. Ce se întâmplă într-o parte afectează toate celelalte părți.

Prin reproducerea modelelor oamenilor cu experiență în relaționarea cu ceilalți descoperim că aceștia adoptă un stil similar în ce privește:

- Poziția
- Mișcările și gesturile.
- Nivelurile respirației.
- Tonul și calitatea vocii.
- Conținutul lingvistic (vizual/auditiv/emoțional) și cuvintele-cheie.

De asemenea, au o atitudine similară sau chiar identică în ce privește următoarele aspecte:

- Convingeri.
- Valori.
- Simțul identității.
- Scop în carieră și în viață.

Când oamenii demonstrează astfel de similarități, spunem că ei se potrivesc în ce privește aceste caracteristici.

Bill era programator și conducea o echipă tehnică. Se ocupa de multe alte departamente din companie și deseori îi însoțea pe membrii echipei de vânzări la întâlnirile cu clienții. Din punct de vedere tehnic, era foarte competent, dar în compania celorlalți nu se simțea niciodată în largul lui. A participat la numeroase cursuri pentru a deprinde tehnicile de a conduce eficient o ședință, de a face prezentări, de a comunica în cadrul unei relații apropiate, dar tot nu agrea majoritatea situațiilor în care trebuia să vorbească cu alți oameni, mai ales dacă era vorba de oameni pe care-i întâlnea pentru prima dată. Pentru el, aceste întruniri erau extrem de stresante.

În consecință, clienții de la aceste întâlniri aveau tendința să-l ocolească în conversație pe Bill. Mai întâlnea uneori pe cineva cu care putea să vorbească deschis, dar nu se întâmpla prea des acest lucru. Accentul în rolul pe care-l juca s-a schimbat. Pe măsură ce departamentul său s-a dezvoltat, el a fost nevoit să-l reprezinte din ce în ce mai des nu doar la întâlnirile de vânzări, ci și la ședințe interne, cu managerii de la vârf.

Relaționarea este esențială pentru a putea avea loc o comunicare coerentă. Este nevoie să stabiliți o relație pentru a putea să conduceți o conversație productivă, pentru a-i atrage cuiva atenția printr-un mesaj, pentru a conduce o ședință eficientă, pentru a vă aștepta ca oamenii să vă urmeze și să vrea să adopte direcția dvs. Fără relaționare, nu prea se poate comunica valoarea.

„Doar pentru că emiți sunete în direcția mea nu înseamnă că îmi comunici ceva."

David Gordon

Ce se întâmplă când această conectare nu apare în mod firesc? În acest caz avem cea mai mare nevoie de capacitatea de a construi o relație. Adevăratul test constă în capacitatea noastră de a construi o relație atunci când oamenii cu care avem de-a face nu ne răspund în același fel. Să urmărim caracteristicile unor astfel de persoane.

Comunicatorii talentați construiesc relații astfel:

- Caută să se conecteze cu toți cei cu care intră în contact, într-un fel care demonstrează respect pentru diferență. Respectă convingerile, valorile și stilul celorlalți, chiar dacă sunt diferite de cele proprii.
- Sunt conștienți de gradul în care există similarități între ei și ceilalți în privința următoarelor aspecte — recunoscând

faptul că disimilitudinile importante indică, probabil, o lipsă a relaționării:

- ✔ **Poziția** — poziția corpului/poziția picioarelor și a tălpilor/distribuirea greutății corpului; poziția brațelor, a palmelor și a degetelor; tensiunea sau relaxarea mușchilor, a umerilor; înclinarea capului.
- ✔ **Expresia** — direcția privirii, mișcarea ochilor.
- ✔ **Respirația** — ritmul respirației; felul în care respiră, din piept/abdomen/de sub stomac.
- ✔ **Mișcarea** — ritmul personal (tempoul mișcării), rapid/regulat/încet/nemișcat.
- ✔ **Vocea** — ritmul/volumul/înălțimea/tonul/tipul cuvintelor, intonația.
- ✔ **Limbajul** — după tipare vizuale/auditive/senzitive.

Cu cât pătrundeți mai subtil în stilul persoanei cu care comunicați, cu atât veți începe să înțelegeți mai bine care sunt motivațiile, atitudinile, valorile, convingerile și sentimentele sale, pentru care face și spune acele lucruri.

În privința limbajului din comunicarea scrisă, comunicatorii talentați sunt atenți la următoarele aspecte:

- ▸ Cuvintele folosite.
- ▸ Simțurile preferate.
- ▸ Valorile scoase în evidență.
- ▸ Lungimea frazelor.
- ▸ Succesiunea din comunicare: de exemplu, mai întâi imaginea și apoi detaliile.
- ▸ Orientarea spre problema sau starea dorită.
- ▸ Folosirea timpului pe durata comunicării sau între etapele comunicării.
- ▸ Limbaj pasiv sau activ.
- ▸ Folosirea metaforelor sau a limbajului precis.

Poate fi o listă foarte lungă de chestiuni în discuție, pentru a încerca să o expunem dintr-o dată. La unele aspecte puteți ajunge în mod firesc. Alegeți unul dintre aspectele cele mai puțin firești și practicați-l până când puteți să-l faceți în mod automat. Alegeți-vă anumite ocazii în care să exersați, adaptându-vă acea caracteristică după participanții la discuție, atunci când sunteți doar un observator și nu sunteți angajat în conversație. Folosirea în acest sens a comunicării scrise este un bun început, deoarece aveți timp să analizați ce anume vă spun ceilalți și în ce fel. De asemenea, găsiți-vă timp să vă adaptați răspunsul, ținând cont de preferințele lor.

Dar, în orice caz, fiți pregătiți! Unul dintre prietenii mei, care stătea tăcut, încercând să-și armonizeze comportamentul cu al unui manager care era prins într-o discuție cu un coleg, a fost luat prin surprindere atunci când managerul s-a întors către el și i-a spus: „Aș vrea să știu care este părerea dvs." Este interesant ce se întâmplă atunci când activați o relaționare, în tăcere sau în alt fel!

Relaționarea ca formă de influență

Relaționarea înseamnă influență. Când comunicați cu cineva, sunteți parte dintr-un sistem. Cu cât nivelul relaționării existente între dvs. este mai ridicat, cu atât influența pe care o aveți unul asupra celuilalt este mai mare.

Acest fapt nu implică de obicei prea multă atenție conștientă. Când relaționați, vă dați seama de acest lucru, vă simțiți bine în compania celuilalt, conversația curge și până și tăcerea este confortabilă. Ceea ce rezultă este asemeni unui dans: în timp ce unul se mișcă, celălalt îl urmează. Este imposibil să-ți dai seama cine conduce și cine se lasă condus. Conversația își urmează calea în măsura în care înțelegeți sensul și intenția a ceea ce spune celălalt. Apreciați și respectați sentimentele celorlalți. Acest lucru nu înseamnă că sunteți neapărat de acord cu tot ce spune celălalt, ci faptul că înțelegeți ce vrea să spună și de ce spune acel lucru.

A fi în același ritm este pasul următor. Aceasta se referă la respectul față de starea, stilul sau sentimentele celorlalți. De exemplu: dacă cineva se simte îngrijorat, a fi în același ritm cu el înseamnă a arăta înțelegere pentru îngrijorarea lui. Când cineva se distrează, a fi în ritm cu el ar însemna să vă alăturați distracției.

Când vă armonizați și sunteți în același ritm cu celălalt, creați un mediu în care puteți conduce. Aceasta se numește influență.

Iată câteva exemple legate de momentul și de felul în care puteți folosi o relație pentru a conduce și a influența:

- Într-o discuție sau un interviu cu o persoană nervoasă sau ezitantă, ajutând-o să se relaxeze și să fie deschisă.
- Atunci când vreți să atrageți potențialii clienți către compania dvs., fie printr-un contact direct, față în față, fie printr-un contact la distanță.
- Atunci când urmăriți să prezentați noi modalități de lucru unui individ sau unui întreg departament, care au rămas încremeniți în felul lor de a gândi.
- Când cineva este nervos, ajutându-l să se calmeze.
- Când cineva este îngrijorat și tensionat, ajutându-l să se relaxeze.
- Când vreți să-i învățați pe ceilalți un concept nou, să le vorbiți legându-vă de ceea ce ei știu deja.

Armonizarea, aflarea în același ritm și conducerea reprezintă filozofia artelor marțiale — aceea de a te lăsa în voia curentului și de a folosi energia celuilalt pentru a-l duce acolo unde vrei tu să-l duci.

Iată câteva exemple de armonizare, ritm și conducere în timpul unei conversații:

- Îmi pot imagina noul sistem pe care vrem să-l dezvoltăm.
- Când ai în minte acest sistem și îți imaginezi cum ar arăta el, ce-ți spui?

- Sunt nesigur când mă gândesc la prezentarea pentru clienți de după-amiază.
- Da, înțeleg faptul că ești nesigur. Dar cum ți-ai dori să te simți?

- Colegii mi-au spus că-mi apreciază ideile pe care le-am prezentat în timpul ședinței.
- Pot să înțeleg asta — și eu apreciez ideile pe care le-ai propus. Ce simți în legătură cu ele?

Recent, am primit un mesaj de la unul dintre copiii mei, scris în următorul stil:

Dă-mi un țăr când te-ntorci tre să-ți cer 1 serviciu pentru săpt viit — Pa!

Ar fi fost nepotrivit să-i răspund printr-un mesaj elocvent, laborios! Am intrat pe aceeași lungime de undă, răspunzându-i:

Te sun curând, sper — Pup S

Însă ce ziceți de e-mail-ul pe care l-am primit nu demult pe adresa paginii mele de Internet?

Iată o povestioară pentru informare-amuzament.
Acum câteva săptămâni, am început să joc un nou rol și, în timpul pauzei de prânz, am colindat printr-un mall (așa cum faceți și dvs.) și acolo era un vânzător de cărți care vindea marfă din stoc. Ei bine, cum mă plimbam în jurul mesei, mergând agale pe lângă diferite biografii, mormintele vechilor greci și cărți de bucate pentru vegetarieni, ce credeți că putea să surprindă urechea mea, decât o discuție despre cartea dvs.,* Tehnicile programării neuro-lingvistice*? S-a stârnit o vie dezbatere între femeia care se gândea să achiziționeze cartea și vânzătorul care susținea motivul pentru care o vinde. Oricum, ca să-mi scurtez povestirea, femeia a pus cartea la loc, iar eu mă întindeam să o apuc. Ea a luat cartea pentru vegetarieni pe care plănuisem (ceva mai înainte) să o cumpăr și a spus: „O voi lua pe aceasta, este mult mai folositoare — nu pot găti nimic cu NLP." Așa că ce era să fac — ea-mi luase cartea și iată-mă ținând în mână „copilul" dvs., ca să zic așa, pe care l-am luat acasă, l-am citit și m-am bucurat de lectură.

Cred că vă întrebuți de ce vă spun toate acestea...? Ei bine, după o săptămână sau mai mult, mă aflam în același mall și mă postasem lângă același vânzător de cărți, care mi-a spus: „Știți, cartea pe care ați cumpărat-o săptămâna trecută, ei bine, am mai primit opt exemplare — nu vreți să le cumpărați? Ha, ha, ha!" Chiar așa am și făcut și cred că vânzătorul a rămas șocat pentru tot restul zilei.
Când am ajuns acasă, m-am întrebat ce-o să fac cu 9 (nouă) exemplare din aceeași carte, dar apoi m-am gândit: „Le voi da prietenilor mei câte un exemplar atunci când mă vor întreba — Hei, ce-i de fapt cu chestia asta, NLP?" Și, la urma urmei, cred totuși că poți găti ceva cu NLP...

Aici se potrivește un stil de răspuns foarte diferit. Expeditorul este un povestitor care se folosește din plin de tehnica dialogului, chiar a dialogului interior, de stilul limbajului auditiv și de metafore. Pentru a respecta acest stil, răspunsul meu ar fi trebuit să fie similar. (Și m-am distrat pe cinste gândindu-mă ce o să-i răspund!) Dacă sunteți curioși să citiți răspunsul meu, aruncați-vă o privire peste rubrica „Ask Sue Knight" de pe site-ul www.sucknight.co.uk.

Aceleași principii pot fi aplicate și la scară mai mare. De exemplu, este foarte important să ne asigurăm că **noile sisteme se armonizează**, se potrivesc cu stilul și cultura companiei. Conceptele de armonizare, a fi în același ritm și conducere funcționează la fiecare nivel, nu numai între indivizi, dar și atunci când introducem un nou element în sistem. Este important să luăm în considerare faptul ca fiecare sistem introdus să se potrivească celui deja existent.

De exemplu, am văzut uneori organizații mici, intime încercând să-și însușească sisteme de evaluare oficiale, aparținând unor organizații mai mari, mai birocratice. Unul dintre cele mai simple și mai eficiente sisteme de evaluare este compus din patru întrebări: Ce scopuri ai? Cât de bine faci ceea ce faci? Ce calități îți sunt necesare pentru a evolua în continuare? În ce fel de acțiuni te angajezi? Acesta a fost un sistem de succes deoarece stilul său se potrivește cu stilul neoficial și cu deschiderea companiei în care a fost introdus.

În mod similar, este important să ne asigurăm că există o relaționare între manageri și angajați. Să ne ocupăm în continuare tot de evaluare: pentru ca un angajat să accepte *feedback*-ul managerului și invers este nevoie să existe o relaționare. Existând o relaționare, evaluarea își va găsi propria formă și propriul stil. Evaluarea se referă la învățare și dezvoltare; ca este un vehicul care oferă un stimul pentru perfecționarea continuă.

Armonizarea valorilor și intrarea în ritmul lor într-o negociere

Obținerea unei stări de relaționare este cel mai important scop la începutul unei negocieri. Pasul vital care ar trebui să urmeze îl reprezintă menținerea acestei relaționări pe tot parcursul negocierii. Fără această relaționare nu există negociere. Dacă la un moment dat pierdeți relaționarea, reconstruiți-o — și nu continuați până când nu ați restabilit-o. Acolo unde există relaționare, structura negocierii vine de la sine. Ceea ce se întâmplă determină conținutul.

Acordul sincer pentru o soluție este posibil în situația în care aceasta este **creată pe baza valorilor** fiecărei părți implicate. Valorile sunt acele principii pe baza cărora ne trăim viața și reprezintă nucleul a ceea ce suntem ca indivizi. O relație, un parteneriat, o echipă și o companie sunt reunite de faptul că sunt împărtășite valori comune. Oamenii se simt atrași de dvs. datorită valorilor pe care le comunicați.

Dar nu este de ajuns doar să vă *gândiți* la valorile celeilalte părți. Respectarea și intrarea în ritmul valorilor este o modalitate de a construi o relație profundă. Fără aceasta, orice încercare de armonizare și de a intra în același ritm este superficială și temporară. Identificarea și intrarea în ritmul va-

lorilor sunt, prin urmare, etape cruciale pentru o negociere competentă. Există mai multe modalități pentru a face aceasta. Dacă cineva are drept valoare securitatea, atunci acea persoană va căuta ca negocierea să satisfacă această valoare, dar va dori de asemenea ca negocierea să fie purtată astfel încât să-i fie respectată nevoia de securitate. Acea persoană poate dori, de exemplu, ca punctele negocierii să-i fie prezentate într-un fel neamenințător. Dacă o persoană pune accentul pe distracție, este foarte posibil să vrea ca ceea ce înțelege ea prin distracție să fie prezent atât în ideile ce-i sunt prezentate, cât și în soluție.

Partenerul din cadrul unei negocieri vă va evalua constant și va studia, printre altele, modul în care vă prezentați în fața celorlalți, locul în care are loc întâlnirea și ideile pe care le avansați. El evaluează aceste aspecte comparându-le continuu cu propriile-i valori. Dacă o asemenea persoană îi judecă pe ceilalți prin prisma capacității lor de a asculta, și dvs. veți fi judecat în același fel. Dar și mai important este faptul că acea persoană va avea un fel unic de a recunoaște modul în care i-a fost întâmpinată fiecare dintre valori. Ea știe acest lucru datorită unui set de reguli și de standarde ce constituie dovada satisfacerii.

Comunicatorii despre care se consideră că au atins excelența în ce privește capacitatea lor de se face înțeleși și de a-i influența pe ceilalți sunt oameni care se pot armoniza, pot intra în același ritm și pot conduce valorile altor persoane. Ei identifică în ce condiții pot fi satisfăcute acele valori. Se bazează pe convingerea că **fiecare persoană este unică**.

Aflarea acelor semne unice care trebuie să fie prezente astfel încât cineva să simtă că valorile sale sunt respectate și satisfăcute este una dintre cele mai sofisticate abilități pe care vi le puteți dezvolta pentru a reuși să vă negociați calea în viață. Iată care poate fi dovada satisfacerii fiecăreia dintre valorile de mai jos (ele vor fi unice și diferite pentru fiecare persoană):

Valoare	Dovada satisfacerii ei
Deschidere	Disponibilitatea de a exprima sentimente. Cineva pregătit să-și exprime punctele de vedere înaintea celorlalți. Cineva care vorbește atât despre ce i se întâmplă în viața privată, cât și în cea profesională.
Siguranță	Acceptarea soluțiilor la diverse probleme — soluții care au fost testate și s-a dovedit că funcționează în alte situații. Capacitatea de a exprima idei fără ca ele să fie ignorate sau refuzate.
Creativitate	Acorduri și idei nepuse în practică până la momentul respectiv. Oameni care au o gândire laterală și pot furniza noi modalități de gândire asupra situațiilor existente.
Capacitate de a asculta	Cineva care nu-și întrerupe interlocutorul, este curios să afle ce are acesta de spus și cere clarificări. Cineva care privește înainte și menține în majoritatea timpului contactul vizual cu cel care vorbește.

Pentru a descoperi valorile cuiva, priviți-l și ascultați-l. Fiți atent la ceea ce îl incită și ce anume îi dă o stare de interes și de curiozitate. La ce anume acordă atenție? Dacă se uită constant la ceas și încearcă să poarte o discuție directă, s-ar putea să aflați că această atenție acordată timpului și felului în care este folosit acesta este un lucru important pentru el. Cu cât vă dezvoltați mai mult acuitatea senzorială, conștientizarea pentru a sesiza chiar și cele mai mici schimbări la persoana cu care intrați în contact, cu atât veți începe să fiți mai capabil să detectați schimbarea stărilor acelei persoane. În cele din urmă, veți reuși **„să calibrați"** aceste tipare diferite de comportament cu anumite stări, pe care le recunoașteți ca

fiind semne evidente, ce simbolizează diferitele stări ale partenerului dvs.

Unul dintre cele mai sigure semne după care vă dați seama că ați atins valorile cuiva este schimbarea culorii pielii. Dacă faceți o propunere care vine în întâmpinarea valorilor celeilalte persoane și scoate în evidență satisfacerea lor, e foarte probabil ca acea persoană să se înroșească. Prin armonizarea și intrarea în ritm cu valorile celuilalt, precum și prin dovada satisfacerii lor, creați un nivel profund de relaționare. A vă înțelege propriile valori este calea prin care începeți să înțelegeți valorile altora.

Ascultarea cu tot corpul

Oamenii de afaceri care se pricep într-adevăr să asculte cu atenție reprezintă încă o minoritate. Cei care au această capacitate sunt, de obicei, aceia care generează un imens respect și influență. De cele mai multe ori, descoperim că relaționarea este o componentă importantă a capacității lor de ascultare. Când ascultați în cadrul unui proces de relaționare, ascultați cu tot corpul. Nu numai că ascultați ce vă spune celălalt, dar intuiți ceea ce gândește și simte el. Prin comportamentul dvs. nonverbal influențați interacțiunea mai mult decât ați făcut-o vreodată. În cartea sa *Passion for Excellence*, Tom Peters consideră că „Ascultarea este cea mai înaltă formă de curtoazie". Ascultarea cu tot corpul îl poate influența pe celălalt să se cunoască mai bine, să găsească propriile soluții și să genereze implicare în acele soluții.

Diferența dintre cei a căror atenție este orientată spre interior, asupra lor înșile, și cei care ascultă cu tot corpul este ilustrată mai jos.

Persoane a căror atenție este orientată spre interior	**Persoane care ascultă cu tot corpul**
Se gândesc numai la părerile lor, fac evaluări și judecăți. Își fac griji și se concentrează asupra a ceea ce tocmai s-a întâmplat, a ceea ce s-a spus sau chiar asupra a ceea ce se va întâmpla imediat.	Sunt în permanență curioși. Își concentrează toată atenția asupra celuilalt.
Se referă mai ales la ei înșiși.	Intențiile lor vizează cealaltă persoană.
Nu-și concentrează privirea sau privesc primprejur.	Privirea le este focalizată asupra celeilalte persoane, privind în lături din când în când, pentru a procesa ceea ce spune celălalt.
Poziția corpului lor este liniștită, chiar dacă privirea lor este mobilă.	Poziția corpului lor armonizează cu poziția celeilalte persoane.
Limbajul lor este centrat pe „eu" și „mie". Fac afirmații și deseori convingerile lor sunt exprimate ca niște fapte.	Limbajul lor este centrat pe „tu" sau „dvs." și utilizează cuvinte-cheie și tipare de limbaj care se potrivesc cu ale persoanei cu care discută. Pun predominant întrebări deschise.

A asculta cu tot corpul înseamnă a fi capabil să-i acordați celuilalt întreaga atenție. Este vorba despre capacitatea de a vă menține atenția îndreptată către exterior, în loc să vă gândiți la propriile păreri. Unele cărți despre ascultare ne îndeamnă să folosim în mod constant contactul vizual. Poate că

vă amintiți de situații în care, chiar dacă interlocutorul vă privea, v-ați dat seama că mintea și spiritul său se aflau în cu totul altă parte! De unul singur, contactul vizual nu este o dovadă a faptului că celălalt vă ascultă. NLP vă oferă tehnicile prin care îl puteți asculta cu întreg corpul pe celălalt. Relaționarea este o demonstrație a ascultării cu tot corpul.

Descoperirea indiciilor

Tot ceea ce spune și ce face cineva vă oferă informații cu privire la valorile sale. Oamenii vă vor da unele informații în mod explicit, dar altele pot fi necunoscute chiar și pentru ei înșiși, deși există. Tot ce trebuie să faceți este să ascultați și să priviți.

„Vreau să vorbesc cu dvs. despre cum putem face ca un proiect să funcționeze pentru firma noastră. Am lucrat multă vreme cu o companie, dar ea are idei depășite. Avem mai puțin timp decât aveam în trecut, așa că dorim o companie colaboratoare care să ia inițiativa și să descopere de ce au nevoie pentru a ne da ceea ce dorim. Nu prea avem timp și v-aș fi recunoscător în condițiile în care mi-ați spune sincer dacă puteți lucra în acest fel cu noi."

Putem spune că valorile vorbitorului din fragmentul de mai sus sunt:

- Folosirea eficientă a timpului.
- Sinceritate și onestitate.
- Idei actuale.
- Inițiativă.

Profunzimea relaționării pe care o construiți va depinde de capacitatea dvs. de a vă armoniza cu aceste valori în ceea ce spuneți și faceți. Dacă, atunci când răspundeți, începeți să divagați și așteptați să vi se pună următoarea întrebare, probabil că nu veți avea succes.

Dacă, pe de altă parte, răspundeți concis și deschis, spunându-i celeilalte persoane franc ce puteți face și ce nu, dacă

luați inițiativa să puneți întrebări, atunci probabil că veți progresa. Acest lucru va fi adevărat doar dacă și dvs. și cealaltă parte împărtășiți valori similare.

La o ședință deschisă, am vorbit cu un manager de la un centru de calculatoare. Mi-a explicat ce probleme avuseseră cu sistemul lor de computere. Mi-a spus că atunci când a discutat aceste probleme cu furnizorii de software, aceștia și-au concentrat angajații la fața locului. S-a întâmplat să-i cunosc pe furnizorii de software și să știu că, făcând asta, ei au crezut că satisfac nevoile clientului. Nu aveau un surplus de personal, așa că fusese o decizie importantă să pună atâția oameni să muncească într-un singur loc. Din păcate, nu asta era ceea ce dorea clientul! Furnizorii de soft făcuseră o judecată bazată pe propriile lor valori și pe dovada de satisfacere a clientului specifică lor, și nu pe cea a clientului.
Pentru client ar fi fost cu adevărat importantă o discuție față-n față, în care nu doar să fie asigurat că defecțiunile existente în sistem vor fi reparate, dar în care să primească explicații despre ceea ce va face furnizorul pentru a preveni pe viitor apariția unor defecțiuni similare în sistem.

Fiecare dintre noi are propria sa modalitate de a-și satisface nevoile, o dovadă de satisfacere proprie. Este deosebit de important să cunoașteți care este dovada satisfacerii nevoii sale pentru client și să descoperiți căi de a-i face această dovadă, dacă vreți să reușiți în afaceri.

Puneți-le clienților cea mai importantă întrebare: „**Ce este important pentru dvs.** astfel încât să doriți ca cu să devin principalul dvs. furnizor pe viitor?" Apoi stați și ascultați răspunsul. Veți auzi cele mai valoroase informații de care ați avea vreodată nevoie pentru a împlini nevoile clientului.

Acel e-mail

Ați ajuns la vreo concluzie în privința a ceea ce nu a funcționat și ar fi putut funcționa în e-mail-ul de la începutul capitolului?

Clienta mea și-a dat seama că răspunsul la e-mail-ul inițial a fost predominant auditiv, în timp ce e-mail-ul clientei ei era vizual și senzitiv. În acest caz, clienta îi spunea indirect că sentimentele ei nu au fost bine înțelese. Fapt ce era adevărat, cel puțin în cazul acelei comunicări.

Prin urmare, Jane a răspuns armonizându-și nu doar preferințele senzoriale, dar și succesiunea în care folosea aceste preferințe, astfel încât ele să se potrivească cu succesiunea folosită de clienta ei în e-mail. La întâlnirea pe care au avut-o apoi, Jane s-a adresat și a explorat sentimentele lui Wendy. Inițial, presupusese că deoarece Wendy lucra într-un departament de achiziții, ar fi nepotrivit să aducă emoțiile în comunicare (în ciuda tuturor indiciilor din e-mail). În consecință, ambele părți au afirmat că aceea fusese cea mai productivă întâlnire pe care o avuseseră vreodată și că au ajuns la o înțelegere perfectă asupra tarifelor și colaborării viitoare.

SCURTĂTURĂ PENTRU A CONSTRUI O RELAȚIONARE

Înaintea oricărui contact cu o altă persoană:

1. Alegeți o persoană cu care doriți să vă aprofundați relația deja existentă sau pe care sperați să o aveți.
2. Imaginați-vă că între dvs. există acel tip de relație care v-ar plăcea să îl aveți.
3. Imaginați-vă că sunteți conectat cu persoana respectivă într-un mod care respectă perfect individualitatea ei.

În timpul contactului cu o altă persoană (fie că este vorba de un contact direct sau la distanță):

4. Fiți atent la modul în care comunică acea persoană și, în aceeași măsură, dacă nu mai mult, la ceea ce comunică.
5. Ce este semnificativ în:
   - Comportamentul său?
   - Limbajul său?
   - Limbajul trupului său?

Alegeți un element și concentrați-vă asupra lui.

6. Armonizați-vă cu elementul pe care l-ați ales.
7. Având similitudini cu această persoană, ce detectați că ar fi important pentru ea? (De exemplu, timpul, tăcerea, integritatea, spontaneitatea, inventivitatea, hotărârea, acțiunea, gândirea strategică, conștientizarea sentimentelor, preferința senzorială — vizual/auditiv/senzitiv etc.)
8. Cum respectați acest aspect important pentru cealaltă persoană?
9. Urmăriți cum se întărește conexiunea existentă între dvs.
10. Ce altceva ați putea face pentru a dezvolta în continuare relația?

După interacțiune:

11. Cum ați evalua forța conexiunii dintre dvs.?
12. Ce anume a produs o schimbare?
13. Ce altceva ați făcut sau ați putea face în interacțiunile viitoare?

Rezumat

Relaționarea a devenit o abilitate vitală pentru a atinge succesul în afacerea dvs. Prin capacitatea dvs. de a construi o relație îi puteți ajuta pe ceilalți oameni să se simtă confortabil în compania dvs. — ei aleg să vă fie alături tocmai pentru că îi faceți să se simtă astfel. Oamenii intră în relație cu dvs. și cu serviciile pe care le oferiți deoarece simt că veniți în întâmpinarea nevoilor lor. Chiar dacă nu sunteți perfect din punct de vedere tehnic, relaționarea pe care o stabiliți cu aceia cu care trăiți sau munciți determină cât de mult va dura relația. Prin construirea relaționării de fapt construiți încredere și înțelegere.

ÎNDEMN LA MEDITAȚIE

1. Data viitoare când vă aflați în compania unor oameni, acordați atenție elementelor discutate în acest capitol. Observați poziția corpului și mișcările acelor persoane. Ascultați-le vocea și cuvintele pe care le folosesc. Identificați între ce persoane pare să existe o relaționare mai puternică. Ce similitudini există privind aceste elemente?

2. Căutați să vă aflați în compania a două persoane între care știți că există o relație excelentă. Ce similitudini vedeți și auziți în ceea ce fac și în ceea ce spun ele?

3. Alegeți câte un element pe zi, de exemplu, mișcarea capului, tonul vocii, poziția corpului etc. Urmăriți acel element la fiecare persoană pe care o întâlniți.

4. Cereți-i unui prieten să stea de vorbă cu dvs. Observați de fiecare dată când atenția dvs. se mută dinspre exterior către interior.

5. Alegeți două exemple de comunicare scrisă, pe care le-ați transmis recent. Cât de importante credeți că au fost ele pentru destinatari? Dacă ați acorda atenție valorilor și stilului lor de comunicare, cum ați putea schimba acum acele mesaje?

6. Cum ați evalua atenția pe care o acordați relației pe care o aveți cu:

- Șeful?
- Un client-cheie?
- Un important membru al echipei dvs.?
- Fiecare dintre copiii dvs. (dacă îi aveți)? Dacă atenția acordată diferă, analizați diferențele.
- Partenerul de viață?
- Părinții?
- Furnizorii?

- Ultimii trei oameni cu care ați intrat în contact după ce ați plecat de-acasă?
- Trei oameni cu care vă așteptați să vă întâlniți după ce veți pleca de la serviciu?

Cu mulți ani în urmă, în munții Patagoniei se afla un sătuc, ai cărui locuitori mureau de foame. Ei trăiau cu frica unui dragon pe care-l văzuseră pe pământurile lor și nu se mai duceau să-și lucreze câmpurile. Într-o zi, în sat apăru un călător, care ceru de mâncare. Sătenii i-au explicat că nu au nimic de mâncare, pentru că se tem de dragon. Călătorul era curajos și s-a oferit să ucidă dragonul. Când a ajuns pe câmp, nu a văzut nici un dragon, doar un pepene verde uriaș. Atunci el s-a întors în sat și le-a spus:

— Nu aveți de ce să vă temeți; nu e nici un dragon acolo, doar un pepene verde uriaș.

Pe săteni i-a înfuriat refuzul călătorului de a le înțelege teama și l-au ciopârțit.

Peste câteva săptămâni, în sat sosit un alt călător. Și el a cerut mâncare și i s-a spus despre dragon. Era de asemenea un om curajos și s-a oferit să ucidă dragonul. Sătenii erau încântați și ușurați. Când a ajuns în câmp, a văzut și el pepenele gigant și s-a întors în sat să le spună sătenilor că au greșit în privința dragonului — și că nu trebuie să se teamă de un pepene verde uriaș. Sătenii l-au ciopârțit.

A mai trecut ceva timp, iar sătenii erau disperați. Într-o zi, a apărut un al treilea călător. El și-a dat seama cât de disperați erau sătenii și a întrebat care era problema. Ei i-au spus, iar el a promis că va ucide dragonul, astfel încât ei să-și poată culege recolta. Când a ajuns în câmp, a văzut de asemenea pepenele verde uriaș. A reflectat o clipă, apoi și-a scos sabia, a înaintat pe câmp și a ciopârțit pepenele. S-a întors în sat și le-a spus că a ucis dragonul. Sătenii s-au bucurat peste măsură. Călătorul a mai rămas în sat câteva luni, îndeajuns de mult timp pentru a-i învăța pe săteni diferența dintre dragoni și pepeni.

CAPITOLUL 17

Negociați-vă drumul în viață: poziționări perceptuale

„Dacă vrei să fii cu adevărat viu, este nevoie să-ți dezvolți un simț al perspectivei. Viața este infinit mai mare decât acest fleac de care s-a atașat inima ta și căruia i-ai dat puterea să te supere."

ANTHONY DE MELLO

Te-ai întrebat vreodată cum reușesc unii oameni să navigheze prin viață obținând de cele mai multe ori ceea ce doresc și sprijindu-i pe aceia cu care intră în contact pentru a face la fel? Poate că și dvs. sunteți un astfel de om. Cred că fiecare dintre noi este capabil, într-o anumită măsură, de acest lucru, dar unii oameni par capabili să facă acest lucru în mod constant. Ei par să dețină o **formulă magică,** care le dă posibilitatea să transforme fiecare situație într-una din care toți cei implicați au de câștigat. Dacă sunteți unul dintre acești oameni, atunci e puțin probabil că știți cum faceți acest lucru. Dacă nu, cred că ați vrea să aflați exact cum puteți face aceasta. Vestea bună constă în faptul că aceasta este o aptitudine care poate fi învățată și perfecționată, oricare ar fi talentele dvs. în momentul de față.

Putem învăța:

- Să exprimăm ceea ce dorim, astfel încât să-i determinăm pe ceilalți să fie de partea noastră.
- Să conștientizăm treptat ceea ce este important pentru noi și să exprimăm acest lucru astfel încât să-i facem pe ceilalți să ne asculte.

- Să tratăm cu oamenii despre care credem că încearcă în mod regulat să ne blocheze calea.
- Să negociem o formulă câștig/câștig în situațiile care altfel ar fi blocate sau compromise.
- Să intrăm în empatie cu ceilalți, dar să nu ducem povara tuturor emoțiilor lor.
- Să păstrăm distanță față de unele situații și să învățăm din fiecare.
- Să facem față situațiilor pe măsură ce apar, să le rezolvăm în interesul tuturor și să mergem mai departe.
- Să ne eliberăm de resentimente, mânie, frustrare și vină.
- Să ne trăim viața și cariera din ce în ce mai mult ca pe o călătorie plină de învățăminte, care se îmbogățește cu fiecare pas pe care-l facem.

Toate acestea sunt lucruri foarte simple și țin de bunul-simț — o dată ce știm *cum* să le facem. Acest capitol ne prezintă câteva dintre rezultatele muncii autorilor John Grinder și Judith DeLozier, menite să ne ofere scurtături către tehnici puternice precum acestea. Acesta este un exemplu pe care îl denumim Noul Cod NLP. Strategia pe care au dezvoltat-o John și Judith constă într-o modalitate de a învăța cum să ne situăm, cu privire la o anumită situație, în diferite poziționări perceptuale, cu scopul de a găsi un echilibru în felul în care ne îndreptăm către o soluție. Datorită acestui lucru, strategia negocierii este deseori numită poziționare perceptuală. În fond, în viața noastră lucrăm cu poziționările perceptuale pe care le avem în mintea și în fiziologia noastră.

Adoptarea unei abordări echilibrate

Când John Grinder și Judith DeLozier au reprodus modelele oamenilor competenți în ce privește negocierea unei căi care să fie atât în folosul lor, cât și al acelora cu care negociază, au descoperit că acești oameni erau capabili să trăiască o situație din mai multe perspective; aceasta era aptitudinea mentală care a stat la originea acelor intuiții generatoare de deschidere. Care sunt aceste perspective diferite și cum putem să le adoptăm astfel încât ele să ne ofere deschiderile pe care ni le dorim în viața personală și în afaceri?

Iată trei poziționări principale (se pot găsi mult mai multe astfel de poziționări, dar noi ne vom concentra atenția asupra acestora trei):

În propria piele (prima poziționare)

Ocupând prima poziționare, putem să apreciem pe de-a-ntregul ce este important pentru noi personal. Pentru a reuși acest lucru, este necesar să vedem, să auzim și să simțim situația respectivă din propria perspectivă (pe pielea noastră). Din această poziționare, gândim în termeni de ceea ce este important pentru „mine", de ce vreau „eu" cu adevărat. Vorbim folosind expresii precum „eu simt", „eu vreau", „eu aud", „eu văd". Înțelegem perspectiva proprie asupra situației. Este un mod de gândire care ne permite să aflăm ce dorim cu adevărat. Putem vedea sau auzi o altă persoană (sau mai mulți oameni) și să o privim din perspectiva noastră asupra lumii.

În pielea altora (a doua poziționare)

Această poziționare ne permite să înțelegem care este locul celeilalte persoane și ce este important pentru ea astfel încât să facă ceea ce face și să spună ceea ce spune. Există o diferență destul de mare între „a te pune pe tine însuți" în locul altcuiva și a „te gândi" la cum trebuie să fie în pielea celuilalt. Punându-ne pe noi înșine în locul altuia trăim situația ca și cum am fi acea persoană. Putem să ne imaginăm cum este să privim prin ochii celuilalt, să auzim prin urechile lui și să

fim în corpul lui, ca și cum am vedea, am auzi și am simți situația fiind celălalt. Bineînțeles că nu putem face niciodată în mod absolut acest lucru, dar este uimitor cât de mult ne putem apropia de starea celuilalt când suntem capabili de acest fel de gândire.

Atunci când sunteți pe de-a-ntregul în locul cuiva și aveți perspectiva acelei persoane asupra situației sunteți capabil să-i înțelegeți viziunea asupra lumii. Indiferent cât de bizar ar putea părea comportamentul cuiva din propria dvs. perspectivă, în pielea lui acest comportament este normal și perfect de înțeles. A ne pune pe noi înșine în locul altuia ne permite să captăm emoțiile din spatele a ceea ce face și spune. Aceasta este o poziționare care permite o uimitoare intuiție asupra a ceea ce i se întâmplă cu adevărat acelei persoane în respectiva situație.

Observatorul (a treia poziționare)

Aceasta reprezintă abilitatea de a sta la distanță față de o situație și de a o trăi ca și cum ați fi un observator detașat. În mintea dvs., sunteți capabil să o vedeți și să o auziți pe cealaltă persoană ca și cum ați fi o muscă de pe perete. E puțin probabil să aveți emoții în această situație, deoarece sunteți într-o stare de disociere cu ceea ce se întâmplă. S-ar putea să aveți îngrijorări, dar nu emoțiile pe care le-ați fi avut în prima sau a doua poziționare.

Aceasta este o poziționare de analiză și învățare — în fapt, este singurul loc potrivit pentru a face o analiză. În această poziționare puteți păstra distanța și puteți fi conștient de dinamica dintre prima și cea de a doua poziționare. Aveți posibilitatea de a conștientiza cât de strâns sunteți legat dvs. și cealaltă persoană în dinamica a ceea ce se întâmplă. Este o poziționare în care puteți percepe imaginea mai mare, puteți avea o viziune asupra sistemului de acțiune. Din această poziționare, puteți avea intuiția învățămintelor pe care cealaltă

persoană vi le oferă în mod inconștient. Este momentul în care aveți posibilitatea să identificați felul în care puteți face o schimbare care să producă diferența. (Și doar dvs. sunteți cel care poate produce schimbarea!)

Pentru a experimenta deplin ce înseamnă să ocupați fiecare dintre cele trei poziționări, folosiți-vă de scurtăturile de la sfârșitul capitolului.

Unde și când putem folosi această abordare?

Răspunsul rapid ar fi să spunem că oriunde și oricând. Însă există o convingere conform căreia aceste abordări funcționează doar în întâlniri directe, față în față. Nu este adevărat. Felul acesta de gândire ne poate aduce într-adevăr beneficii în cadrul unei întâlniri față-n față (și putem învăța să-l aplicăm în timp real — în vreme ce conversăm, în avans, ca o formă de pregătire, sau ulterior, revăzând ceea ce s-a întâmplat), dar este la fel de relevant și în comunicarea la distanță. De exemplu, putem aplica acest tip de gândire pentru a ne asigura că scriem e-mail-urile astfel încât să creăm efectul pe care-l dorim.

Am primit de curând un e-mail care nu spunea decât:

Jones
Ne vedem luni.
Brian

La început, am crezut că era destinat altcuiva. Apoi, mi-am amintit că la un moment dat colegii îmi inventaseră o poreclă, Jones. În cele din urmă, mi-am dat seama că e-mail-ul îmi răspundea la o întrebare pe care o pusesem într-un mesaj transmis cu câteva zile în urmă (porecla era destinată contactelor dintre noi). Brian a citit întrebarea mea și a tratat-o ca pe o conversație uzuală — a răspuns scurt la întrebare și a înche-

iat mesajul. Însă dacă s-ar fi pus în locul meu, și-ar fi dat seama că pe la mine trecuseră o mulțime de e-mail-uri de la momentul în care i-am trimis eu întrebarea și până să primesc răspunsul lui, iar întrebarea originală nu era în primul plan al gândirii mele.

Nu pot să-l pun pe celălalt în locul meu, dar **pot să învăț să mă pun pe mine în locul lui**, pentru a învăța din asta și pentru a economisi timp în viitor.

Gândirea poziționărilor perceptuale funcționează în orice plan ce implică alți oameni. Este interesant faptul că **jocurile pe computer s-au dezvoltat din folosirea unor poziționări diferite**. Interesantă este și preferința oamenilor pentru diferite poziționări — atunci când aleg un joc.

De exemplu, există jocuri „la persoana întâi" (*first person games*) (de obicei, jocuri cu împușcături), în care jucătorul se asociază unui personaj-cheie. Jucând un astfel de joc, probabil că veți trăi emoțiile acelui jucător. Există de asemenea jocuri de tipul „comandă și cucerește" (*„command and conquer"*), în care vă aflați în a treia poziționare și conduceți mai mulți jucători și situații dintr-o poziție de atotvăzător. Jocurile cele mai apropiate de poziționarea a doua ar fi acelea în care dvs. jucați un rol (*Role Playing Games/RPG*), în care îl sfătuiți și îl instruiți pe unul dintre personajele jocului, dar dintr-o poziție de atotvăzător, așa încât e vorba de un amestec între gândirea specifică celei de a doua și celei de a treia poziționări. Dacă vă jucați sau cunoașteți persoane care se joacă pe computer, probabil că ei au o preferință pentru un anumit tip de jocuri (în funcție de poziționarea pe care o adoptă).

Îi putem ajuta pe ceilalți să evalueze situațiile și serviciile plasându-i într-una sau în toate poziționările perceptuale. De exemplu, autorul următorului articol ne ajută să evaluăm câteva dintre trăsăturile grafice ale unui website, plasându-ne în pielea unui utilizator de web.

„Dacă într-o zi vreți să umblați prin magazine, imaginați-vă că pășiți într-un Inter-Net Universal Superstores (Supermagazin Universal Inter-Net). Nu există indicatoare și nu puteți găsi nici o informație și nici un angajat. Căutați revista dvs. preferată, dar nu reușiți să găsiți decât sute de reviste, ziare și cărți, toate amestecate. Căutați o franzelă, dar iarăși nu există nici un semn indicator. Și când, în cele din urmă, dați peste rafturile cu pâine, cele mai multe dintre ele sunt goale.

Vă gândiți să încercați la raionul de îmbrăcăminte — dar unde se află el? Vă duceți după colț și dați peste un cărucior stricat, în colțul întunecat. Ajungeți la un semn mare, pe care scrie «Mare reducere de prețuri săptămâna viitoare — 50%», dar când verificați data, vă dați seama că «săptămâna viitoare» a trecut de mult. Deja v-a ajuns. Vreți să-i spuneți managerului cât sunteți de supărat — dar nimeni nu știe unde se află el...

Cu greu vă puteți imagina un magazin mai prost decât acesta și totuși cyber-spațiul este inundat de site-uri care sunt echivalentul pe Internet al ficționalului Magazin din Iad, multe dintre ele fiind puse acolo de oameni care-ar trebui să se priceapă mai bine."

@demon newsletter

Această privire aruncată felului în care ne prezentăm pe noi înșine publicului provine din capacitatea autorului de a se pune în pielea oamenilor care receptează rezultatul a ceea ce facem. Această abilitate este esențială în dezvoltarea capacității de a judeca felul în care sunt receptate faptele și vorbele noastre. Negociatorii talentați în toate contextele și pe toate canalele de comunicare folosesc instinctiv toate cele trei poziționări ca modalitate de a aborda în mod echilibrat o situație.

Poziționări dezechilibrate

Folosirea dezechilibrată a poziționărilor are implicații asupra capacității dvs. de a progresa.

Agresarea

James trebuia să participe deseori la ședințe, aceasta fiind una dintre îndatoririle slujbei sale. De obicei, se pregătea pentru ele, gândindu-se cu grijă la propunerile pe care avea să le facă. Deseori avea idei

despre felul în care departamentul ar fi putut demara noi proiecte. Nu putea înțelege de ce nu reușea să treacă de directorul său. Simțea că, prin stilul său, directorul îi punea piedici și îi făcea obiecții. James se simțea foarte frustrat de reacțiile pe care le primea. Atât cât își dădea el seama, directorul era un încăpățânat. Uneori, frustrarea lui atingea un asemenea nivel, încât se întreba dacă mai are rost să rămână în acel departament.

Utilizarea excesivă a primei poziționări poate duce la o neînțelegere și, prin urmare, la o respingere a sentimentelor și a ideilor celorlalți. Putem forța atingerea rezultatelor pe care ni le-am propus, dar pe socoteala celorlalți. Poate că veți împlini ceea ce vă doriți, însă împlinirea poate să fie de scurtă durată și subminată într-un oarecare fel. S-ar putea să vă simțiți depășit de propriile dvs. emoții.

Lipsa caracterului asertoric

Diane era considerată de echipa sa o femeie grijulie și compătimitoare. Ea devenea îngrijorată dacă unul dintre membrii echipei avea probleme și se căznea să-l ajute să-și soluționeze problemele prin discuții. Însă ori de câte ori făcea acest lucru, își dădea seama că resimțea ca însăși sentimentele persoanei pe care o consilia. Avea aceste sentimente nu doar în timpul discuției, ci deseori rămânea cu ele tot restul zilei și uneori chiar mai mult timp. A început să evite să se implice în astfel de discuții de teama poverii emoțiilor pe care ar fi putut-o cără cu sine.

Folosirea excesivă a poziționării a doua duce la o pierdere a respectului de sine, în situația în care vă identificați cu nevoile și sentimentele altor oameni în dauna celor proprii. Dați astfel prioritate celorlalți. Este posibil ca prin identificarea exagerată cu cealaltă persoană să nu mai puteți avea propriile împliniri și chiar să nu vă mai gândiți la ceea ce vă doriți cu adevărat. S-ar putea să descoperiți că preluați sentimentele celorlalți și nu mai sunteți capabil să vă eliberați de ele. Cu timpul, ducând-o astfel cu sine, greutatea emoțiilor celorlalți devine obositoare din punct de vedere mental și emoțional.

Detașarea

David era membrul unei echipe angajate într-un proiect de înaltă calificare. Echipa lucra după un orar strict și deseori existau explozii de nervozitate, iar discuțiile se încingeau. David însă părea să nu fie atins de aceste emoții. Atât fizic, cât și emoțional, el părea că păstrează distanța. Acest lucru îi irita pe ceilalți membri ai echipei, care simțeau că lui nu-i pasă de succesul proiectului.

Folosirea excesivă a celei de-a treia poziționări poate crea imaginea unui om detașat și lipsit de emoții. Sunteți obiectiv și analitic, lipsit de capacitatea de a trăi emoția situației.

Capacitatea de a folosi toate cele trei poziționări într-un mod echilibrat duce la un comportament cooperant, pozitiv și crește posibilitatea de alegere și înțelegerea.

Când trebuie să folosiți fiecare dintre poziționări?

Prima poziționare

Prima poziționare este potrivită atunci când doriți să vă susțineți pe dvs. înșivă, să vedeți și să auziți lucrurile din propria perspectivă, să fiți în legătură cu propriile sentimente sau să vă stabiliți scopurile. Este o poziționare din care vă puneți întrebarea: „Ce vreau eu cu adevărat?" Este de asemenea o poziționare potrivită atunci când faceți o verificare ecologică a țelurilor pe care vi le-ați stabilit, adică: acest scop se potrivește cu cel ce sunt sau doresc să fiu? Dezvoltarea capacității de a vă plasa în prima poziționare poate fi un mod de a trece de la un comportament nonasertoric la unul asertoric.

A doua poziționare

Atunci când nu puteți înțelege comportamentul celeilalte persoane, cea de-a doua poziționare este un mod de a vă pla-

sa în spatele comportamentului, trăirilor și sentimentelor acelei persoane. O dată ce înțelegeți sau căutați să înțelegeți (deoarece vor fi momente când nu veți putea verifica cu precizie dacă aveți dreptate), acest fapt va comunica el însuși celeilalte persoane faptul că-i înțelegeți poziția și îi va da deseori un sentiment de siguranță. Vă va oferi în special o mai bună înțelegere și, prin urmare, o mai mare posibilitate de alegere în ce privește felul în care să tratați situația, ținând cont de modul în care cealaltă persoană este afectată de acest lucru.

A treia poziționare

Această poziționare este valabilă atunci când vreți să stați deoparte, să faceți bilanțul și să gândiți obiectiv o situație. Ea este potrivită mai ales atunci când nu doriți să fiți cuprins de emoțiile faptului de a vă afla într-o anume situație sau de a vă gândi la ea. Deseori, oamenii capabili să-și țină sub control agresivitatea față de ceilalți fără a se lăsa cuprinși de emoție fac acest lucru din poziționarea a treia, astfel încât, de pildă, nu trăiesc sentimentele de furie, frustrare sau durere pe care le-ar fi trăit din prima poziționare.

Andy Wilman a realizat un documentar despre aptitudinile celor mai rapizi oameni de pe planetă. I-a intervievat pe pilotul Michael Schumacher și pe directorului tehnic de la Ferrari, Ross Brawn, iar într-un articol din* Daily Telegraph *a analizat capacitatea lui Schumacher de a se detașa, fapt care îl plasează în fruntea tuturor piloților de Formula 1 de astăzi.

„Calmul este o altă trăsătură a lui Schumacher. Curentul care îi răvășește părul în timpul cursei nu-i pătrunde și sub salopetă. «Când conduc, inima mea bate foarte încet», spune Schumacher. «Probabil mai încet decât a dvs., stând acum aici.» O astfel de detașare față de viteză se potrivește mănușă cu un alt factor vital pentru membrii echipei de elită a vitezei: capacitatea de a face mai multe lucruri odată. El poate funcționa ca un pilot de Formula 1 și, în afară de asta, se poate gândi la cursa care se desfășoară în jurul lui. El vorbește prin stație și ne spune să fim atenți la vreme, deoarece există nori negri care se formează pe o porțiune a circuitului. «Am lucrat și cu alți piloți și ei abia se descurcau cu condusul [spune Ross Brawn]. Nu mai există o asemenea capacitate. Când Rubens Barrichello a venit prima oară la noi, m-am așteptat să purtăm aceeași discuție prin stație pe care o am de obicei cu Michael. Și la primele curse chiar s-a străduit. Însă de fiecare dată când vorbeam cu el, pierdea o jumătate de secundă la un tur. De atunci, și-a mai îmbunătățit stilul.»"

În situații aparent fără ieșire

Dacă vreți să aveți mai multe alegeri într-o situație în care există conflicte sau blocaje, atunci adoptați supoziția: „În spatele oricărui comportament există o intenție pozitivă în ce vă privește." Aceasta este una dintre convingerile excelenței, prezentate în capitolul 14.

Întocmai celorlalte convingeri, nici cea descrisă mai sus nu este necesar să fie adevărată. Tot ce trebuie să faceți este să vă gândiți și să acționați ca și când ar fi adevărată. E nevoie de puțină creativitate pentru a vă gândi care-ar putea fi beneficiile. Care este beneficiul dvs. potențial în această situație? Cum puteți transforma situația respectivă într-o oportunitate, chiar dacă ea nu s-a prezentat de la început în această lumină? De exemplu, dacă vă aflați într-o situație în care cineva vă pune întrebări incomode, acest lucru ar putea însemna că persoana respectivă încearcă să testeze validitatea ideilor dvs. pentru a se putea decide dacă să le sprijine sau nu. Acesta ar fi un motiv pentru ca acea persoană să pună întrebările în interes propriu. Cu toate acestea, beneficiul dvs. ar putea consta în aceea că persoana respectivă vă oferă (inconștient) oportunitatea de a învăța cum să reacționați în fața întrebărilor răutăcioase și, prin urmare, de a vă îmbunătăți abilitățile de prezentator și negociator.

În scenariul în care era implicat James, descris mai devreme, abilitatea sa de a adopta diferite poziționări perceptuale și de a lua în considerare intenția pozitivă din spatele comportamentului directorului va influența răspunsul său la această situație.

James trăia situația cu managerul predominant din prima poziționare. Când, în cele din urmă, a trecut la a doua poziționare și s-a pus în pielea directorului, a trăit un puternic sentiment de insecuritate și a perceput ideile prezentate ca pe o amenințare a poziției sale. James (cel din prima poziționare) nu și-a dat seama niciodată de această posibilitate și a fost șocat evaluând felul în care se simțea directorul. Când s-a gândit la situație în mod obiectiv, din cea de-a treia poziționare, și-a dat seama că cu cât James din prima poziționare se forța să inițieze noi idei, cu atât directorul opunea mai multă rezistență și îl bloca. Continuând să procedeze astfel, intensifica răspunsul pe care-l primea de obicei.

Și care-ar fi beneficiul lui James din comportamentul managerului? (Amintiți-vă că nu trebuie să fie o supoziție adevărată. El doar trebuie să acționeze ca și cum ar fi.) Beneficiul ar putea fi unul dintre următoarele:

- Directorul vrea ca James să învețe cum să manifeste o empatie reală față de ceilalți.
- Directorul îl ajută pe James să învețe să abordeze soluțiile într-un ritm mai lent decât înainte.
- Directorul vrea ca James să-și aleagă prioritățile și să se gândească la ideile proprii, astfel încât să le aleagă pe acelea care au cea mai mare importanță pentru toată lumea.
- Directorul vrea ca James să-și dezvolte gândirea din poziționarea a doua!

Când James a reevaluat situația, trecând prin fiecare dintre cele trei poziționări perceptuale, a decis ca la următoarea întâlnire să abordeze altfel lucrurile. S-a plasat mai în spate decât înainte și a sprijinit ideile pe care le avansa directorul. A așteptat până când directorul l-a întrebat dacă are vreo idee, după care i-a explicat de ce sprijin ar avea nevoie pentru ca ideea să funcționeze. L-a invitat pe director să dezvolte el ideea mai departe. A verificat în mod regulat felul în care s-ar fi putut simți managerul atunci când el făcea acest lucru.

Cu timpul, James a câștigat tot mai mult sprijin din partea directorului său. În cele din urmă, a putut să-și avanseze ideile fără a mai aștepta să fie întrebat, iar el și directorul au lucrat împreună ca o echipă mai unită ca niciodată. Când directorul lui James a fost numit coordonator pentru proiecte speciale, l-a invitat pe James să i se alăture în noul departament, ca manager principal de proiect.

Implicațiile organizaționale

Putem detecta preferințe de gândire și în culturile companiilor.

Implicații asupra companiilor care operează mai ales dintr-o singură poziționare

- **Prima poziționare**. Acolo poate fi vorba de o luptă deschisă, de o criză în sistemul managerial. Compania poate sări la concluzii în privința soluționării problemelor, fără să verifice dacă nu cumva există soluții, să spunem, și în mintea clientului. E mult mai probabil ca acea companie să fie orientată asupra problemelor decât a soluțiilor, deoarece ea nu își ia distanță, nu evaluează critic și nu consideră situația din punct de vedere obiectiv. Multe companii care se ocupă cu tehnologia înaltă au operat în acest fel, uneori ca rezultat al lipsei abilităților mai fine de a înțelege oamenii.
- **A doua poziționare**. Compania poate „deborda" de dorința de a-i face pe plac clientului, fără a căuta să influențeze soluția sau rezultatul. Ea face de obicei promisiuni nerealiste, doar pentru a-și menține clientul fericit pe termen scurt. Chiar dacă s-ar putea să fie foarte săritoare la cererile clientului, invariabil va pierde respectul acestuia.

- **A treia poziționare**. Compania este detașată emoțional. Această situație este caracteristică organizațiilor mari, birocratice, unde nu există „amprente personale". Corespondența va fi scrisă la persoana a treia, rareori semnată de indivizi identificabili. Este dificil să plasezi răspunderea cuiva anume. Organizații ca acestea manevrează descori ineficient contractele mari, în care afacerile sunt văzute ca niște simple achiziții, fără nici o atenție dată emoțiilor oamenilor implicați.

Caracteristicile unei companii care adoptă toate poziționările perceptuale

Compania ideală este aceea care adoptă toate poziționările perceptuale. Acest lucru nu-i garantează succesul, dar o așază cu un cap deasupra majorității organizațiilor.

- **Prima poziționare**. Compania are o declarație a misiunii clară, în care exprimă viziunea și misiunea afacerii, astfel încât să asigure niște direcții bine definite pentru toți angajații. Deținătorii afacerii participă la dezvoltarea misiunii afacerii. S-a ajuns la un acord, iar valorile publice sunt respectate și trăite de fiecare om din companie. Scopurile și rolurile angajaților se potrivesc în totalitate cu strategia afacerii și sunt înțelese de toată lumea.
- **A doua poziționare**. Angajații își petrec un anumit timp cu clienții (interni și externi), descoperind adevăratele lor cerințe și receptând în mod regulat *feedback*-ul cu privire la ceea ce fac. Ei ascultă ce au de spus clienții. Compania face tot ceea ce poate pentru a asigura succesul clienților, indiferent de costuri; ea procedează în acest fel nu numai în privința clienților, dar și a furnizorilor. Companiile cu un standard ridicat adoptă o viziune sistemică asupra comerțului și caută căi de a lucra cu acele organizații care ar putea să le fie competitori.

- **A treia poziționare**. Indivizii și echipele își acordă timp pentru a se detașa, pentru a evalua critic și a trece în revistă ceea ce fac. Sunt atenți atât la proces, cât și la conținut. Învață din experiență și astfel se asigură că urmează calea unei continue îmbunătățiri. Observă impactul comportamentului lor asupra altora din sistem și, în egală măsură, efectul comportamentului și acțiunilor celorlalți asupra lor înșile. Au o privire strategică.

Adoptarea unei poziții echilibrate asupra asertiunilor

Sunteți o persoană asertorică atunci când aveți capacitatea de a vă susține nevoile și dorințele, ținând cont de nevoile și dorințele celorlalți. Este un proces de cooperare, care duce la un rezultat din ce în ce mai apropiat de situația **câștig/câștig**. Știm, din principiile gândirii orientate spre rezultate, explicate în capitolul 15, că rezultatele cântărite în acest fel cresc șansele de a obține ceea ce vă doriți. Așadar, caracterul asertoric înseamnă echilibru — echilibru între dvs. și ceilalți.

Multe cărți și programe de training ce vizează caracterul asertoric ne învață ce fraze să folosim și ce limbaj al trupului să adoptăm. Ele ne predau soluții comportamentale. Cercetările NLP au arătat că pentru producerea unei schimbări semnificative și de lungă durată este important să înțelegem implicațiile acesteia asupra identității, convingerilor, valorilor, capacităților, mediului înconjurător, ca și asupra comportamentului. De exemplu, nu are rost să înveți pe cineva să se comporte asertoric dacă acea persoană crede că agresivitatea este calea de a reuși în afaceri. Nivelurile logice ale modelului schimbării, prezentate în capitolul 13, ne oferă cunoștințe despre diferitele niveluri pe care trebuie să le parcurgem.

Fiind conştienţi de subtilităţile gândirii noastre, ne putem transforma capacitatea de a gândi asertoric. Dacă vă gândiţi cât de dificil este să negociaţi o afacere bună cu un client, e puţin probabil că veţi reuşi să vă comportaţi încrezător în acea situaţie. Gândirea influenţează rezultatul.

Colegii lui Dawn considerau că ea se comporta agresiv în numeroase situaţii cotidiene. În mod obişnuit, ea îşi promova ideile şi proiectele fără să-i mai consulte pe ceilalţi. Avea impresia că ideile sale erau, în general, cele mai potrivite şi mai valoroase, în comparaţie cu ideile colegilor ei. Deseori era frustrată din cauza colegilor, dar, în general, nu-şi făcea prea multe griji.

Când Dawn a aprofundat tiparele gândirii sale în legătură cu aceste situaţii, şi-a dat seama că în asemenea circumstanţe ea se afla într-o stare de disociere faţă de ceea ce se întâmpla. Era ca şi cum s-ar fi aflat cumva pe tavan, privind în jos, la ceea ce se petrecea. A observat, de asemenea, că în imaginaţia sa era mult mai aproape de sine însăşi decât de alţii. Deşi îi vedea pe ceilalţi şi felul în care li se mişcă buzele ca şi cum ar fi vorbit, nu auzea nici un cuvânt.

Dawn a făcut experimente de gândire. Mai întâi, şi-a schimbat poziţionarea în gândire, s-a plasat în exterior şi a vizualizat situaţiile rememorate, în care stătea de vorbă cu alţi oameni. Dawn a adoptat totodată o poziţie echidistantă faţă de sine şi faţă de ceilalţi. Apoi, s-a asociat cu imaginea ei despre sine, astfel încât să vadă situaţia cu propriii ochi, să audă cu propriile urechi şi să trăiască sentimentele ca şi cum ar fi fost acolo. În cele din urmă, Dawn a ajuns la un echilibru în gândire şi a început să observe un mai mare echilibru şi în felul în care stăpânea situaţiile.

Pauline se simţise foarte stresată în ultimele luni. Era îngrijorată pentru fiul ei, despre care credea că uneori era luat peste picior la şcoală; era îngrijorată din cauza mamei ei, care se îmbolnăvise de mai multă vreme; şi, de asemenea, primise de curând o mulţime de noi responsabilităţi la serviciu. Ca rezultat, se simţea mereu obosită şi deprimată.

Când Pauline a descris felul în care gândea aceste situaţii, invariabil le vedea fie ca şi cum s-ar fi aflat în pielea altcuiva, fie, dacă era într-o stare de disociere, se simţea aproape de cealaltă persoană. Chiar

şi în această stare de disociere, ea trăia diferite sentimente şi descoperea că sentimentele nu erau ale ei, ci ale celeilalte persoane. În gândirea ei nu exista loc eliberat de emoţie şi, deloc surprinzător, se simţea incapabilă să gândească situaţia în mod obiectiv. În cea mai mare parte a timpului se simţea încărcată de sentimentele altora.

Ieşind din poziţionarea a doua şi **restituind sentimentele** titularului de drept, Pauline a început să se simă mult mai relaxată (să se simtă ea însăşi în mai mare măsură, din nou). În gândire, s-a poziţionat la o distanţă egală faţă de sine şi de ceilalţi; a început să aibă o viziune mai echilibrată asupra situaţiei. A început să fie capabilă să se ocupe de diferitele situaţii în mod obiectiv.

Tiparele dvs. de gândire reprezintă fundaţia experienţei dvs. Dacă gândirea dvs. cu privire la o situaţie este dezechilibrată, atunci probabil că vă veţi da seama că acordaţi unei părţi a situaţiei sau unei persoane o mai mare prioritate decât celorlalte. De obicei, comportamentul nonasertoric survine atunci când le acordăm celorlalţi o prioritate mai mare decât nouă înşine. Comportamentul agresiv rezultă din a vă da dvs. înşivă o mai mare prioritate decât celor din jur. Folosirea excesivă a gândirii din poziţionarea a doua poate duce la un comportament nonasertoric.

În mod similar, echilibrul sau lipsa lui în gândirea dvs. cu privire la o situaţie va influenţa nivelul caracterului asertoric. Dacă vi-i imaginaţi pe ceilalţi oameni ca fiind foarte mari, cu voci tunătoare, iar pe dvs. ca fiind mic, cu o voce înecată, plângăcioasă, nu este surprinzător să descoperiţi că reacţionaţi nonasertoric.

Prin urmare, diferenţa dintre folosirea tehnicilor NLP pentru a obţine un caracter asertoric şi abordările mai tradiţionale este aceea că, prin schimbarea procesului propriei gândiri, vă veţi găsi propriile cuvinte şi fraze. Vă veţi descoperi propriul comportament asertoric nonverbal. NLP vă dă posibilitatea să descoperiţi acele soluţii şi stiluri proprii, care vi se potrivesc, şi să acţionaţi aşa cum doriţi. Ea presupune că aveţi

deja toate resursele necesare pentru a obține ceea ce doriți. NLP este un proces care vă dă puterea să folosiți aceste resurse când și unde doriți.

SCURTĂTURĂ PENTRU POZIȚIONĂRILE PERCEPTUALE

1. Puneți-vă în propria piele și identificați:
   - Ce vedeți.
   - Ce auziți.
   - Ce simțiți fizic și emoțional.
2. Faceți pauză.
3. Puncți-vă în locul altcuiva și identificați:
   - Ce vede persoana respectivă (ca și cum ați fi acea persoană).
   - Ce aude.
   - Ce simte.
4. Faceți pauză.
5. Puncți-vă în pielea cuiva din afară, astfel încât să vă puteți vedea pe dvs. și pe cealaltă persoană de la distanță și întrebați-vă:
   - Ce vedeți și ce auziți?
   - Aceste două persoane, dvs. și celălalt, mențin un sistem perfect prin ceea ce spun și ceea ce fac?
   - Din exterior privind, care este acel lucru pe care, cu cât îl faceți dvs. mai mult, cu atât îl face și cealaltă persoană mai mult?
   - Din punctul dvs. de vedere (cel din exterior), care este intenția pozitivă din spatele a ceea ce se întâmplă? (Mai puteți pune această întrebare astfel: „Care este învățătura destinată dvs. în această situație?")
6. Întoarceți-vă în propria piele, gândind echilibrat situația. Cum vi se pare ca acum? Cum ați putea să mergeți înainte în situația respectivă?

Rezumat

Dezvoltându-ne capacitatea de a trăi situația din diferite poziții perceptuale, câștigăm o abordare echilibrată în gândire, nu doar cu privire la scopuri, ci și cu privire la orice situație. În situațiile în care simțiți că există destul de puțină înțelegere sau progres — sau chiar deloc — poziționările perceptuale pot oferi un mod de a dezvolta înțelegerea și de a crea noi opțiuni. Este o tehnică foarte puternică de a găsi soluții congruente, care ar putea să transforme felul în care trăiți întreaga situație. A vă pune în pielea clientului vă transformă în mod pozitiv aptitudinea de a vă prezenta pe dvs. și afacerea proprie. Nu contează dacă clientul este cineva pe care-l cunoașteți bine sau cu care nu v-ați mai întâlnit sau nu vă veți mai întâlni, cineva care trăiește de cealaltă parte a lumii.

Poziționările perceptuale sunt un mod elegant și puternic de a crea opțiuni și de a înțelege situații care altfel ar rămâne blocate. Capacitatea de a ocupa diferite poziționări este un mod de a trece dincolo de limitările comportamentului zilnic și de a evalua diferitele viziuni asupra lumii cu care operăm. Este un mod de a înțelege situațiile din perspectiva celorlalți. Este, de asemenea, un mod de a vă elibera de emoțiile unei situații atunci când aveți nevoie să vă gândiți detașat și obiectiv la ceea ce se întâmplă. Și este, în egală măsură, un mod de a păstra legătura cu propriile sentimente și dorințe.

Utilizarea echilibrată a acestor poziționări, fie ca individ, fie în calitate de companie, vă oferă flexibilitate și o șansă mai mare de a ajunge la un rezultat câștig/câștig.

ÎNDEMN LA MEDITAȚIE

1. Care ar fi intenția pozitivă, în ce vă privește, a următoarelor comportamente:

a. Managerul vă refuză cererea de a vă lua responsabilități suplimentare.

b. Un coleg pare să nu asculte ceea ce aveți de spus.

c. Echipa managerială reorganizează structura companiei exact atunci când dvs. începeți să vă simțiți stabil și în siguranță.

d. Compania la care ați solicitat o slujbă vă refuză.

e. Un coleg de la alt departament nu reușește să răspundă cererii dvs. de a obține informațiile de care aveți nevoie.

2. Din ce poziționări (prima, a doua sau a treia) credeți că operează următoarele persoane:

a. Peter a explicat echipei sale ce dorea de la ea. Când membrii acesteia nu au înțeles, el a devenit frustrat și a început să explice din nou, mai detaliat. El credea că deși a avansat idei care-ar fi fost benefice, fără îndoială, pe termen lung, ei n-au fost rezonabili și n-au apreciat ceea ce urmărea el. A descoperit că întregul proces este deprimant și a decis să continue oricum, fără să se mai consulte cu cineva, deoarece era sigur că până la urmă colegii îl vor aprecia.

b. Jenny făcea parte dintr-o echipă de implementare a unui proiect. Succesul proiectului era crucial pentru companie, și de multe ori echipa lucra intens până noaptea târziu pentru a-și putea respecta termenele. Deseori, discuțiile din cadrul ședințelor ținute noaptea târziu se încingeau. Jenny își păstra calmul și nu putea înțelege întotdeauna de ce membrii echipei se enervau. Uneori, ei se simțeau frustrați din cauza ei și o acuzau că nu-i pasă de proiect. Ea știa că îi pasă și deseori era capabilă să ajute la reconcilierea diferitelor puncte de vedere din sânul echipei.

c. Diane era considerată un manager foarte atent. Ținea întotdeauna seama de sentimentele membrilor echipei. Era pe față când apărea o schimbare, mai ales una care ar fi putut supăra pe cineva. Era întotdeauna dispusă să-și consilieze prietenii și colegii, dar și-a dat seama că prelua sentimentele lor și deseori își încheia ziua simțindu-se enervată și deprimată, chiar dacă știa că-și ajutase colegii, ascultându-i.

3. Din ce perspectivă operați dvs. cu precădere atunci când e vorba de:

- Persoana cea mai apropiată de dvs.?
- Colegii dvs.?
- Șeful dvs.?
- Diferiți membri ai familiei?

4. Dacă aveți un website, puneți-vă în locul cuiva care-l vizitează pentru prima oară. Ce faceți? Cum se compară ceea ce experimentați acum cu senzația dată de Magazinul din Iad, descris în acest capitol? (Să sperăm că nu se compară!)

5. Citiți ultimele trei rânduri pe care le-ați trimis. Din ce poziție le-ați scris? Cum le-ați scrie, în mod diferit, acum?

6. Citiți romanul *Pacientul englez* de Matthew Kneale.

Un tată și fiul său erau proprietarii unei ferme. Nu aveau multe animale, numai un cal. Într-o zi, calul a fugit.

— Groaznic, ce nenoroc! a spus un vecin.

— Noroc, ghinion, cine știe? a răspuns fermierul.

După mai multe săptămâni, calul s-a întors, aducând cu el patru iepe sălbatice.

— Ce noroc nemaipomenit! au spus vecinii.

— Noroc, ghinion, cine știe? a spus fermierul.

Fiul a început să călărească pe caii sălbatici, iar într-o zi a căzut și și-a rupt un picior.

— Ce nenoroc! au spus vecinii.
— Noroc, ghinion, cine știe? a spus fermierul.
A doua zi, în sat a venit armata să ia tinerii la război. Fiul fermierului era inapt din cauza piciorului rupt, așa că a scăpat. Noroc, ghinion, cine știe?

CAPITOLUL 18

Rezolvarea conflictului: integrarea părților

„Rostul crizelor și al calamităților nu este acela de a ne înspăimânta sau de a ne supune, ci de a ne încuraja să ne schimbăm, de a ne permite să ne vindecăm și să ne maturizăm."

KATHLEEN NORRIS

Din păcate, este foarte ușor să rostim numele țărilor în care au izbucnit conflicte de când am scris prima dată *Tehnicile programării neuro-lingvistice*. M-au îmbolnăvit știrile și imaginile din Bosnia, din fosta Iugoslavie, Indonezia, Israel și acum Afganistan, printre prea multe altele, ca să le mai numim aici. Dar conflictele continuă și în apropierea casei mele, în condițiile în care Marea Britanie încearcă să găsească o formulă de pace durabilă în Irlanda de Nord. Violența a izbucnit de mai multe ori și în numeroase orașe britanice, iar în anul 2001 am fost martorii tragediei atacului de la World Trade Center, în New York.

În munca pe care o desfășor în cadrul mai multor organizații comerciale, constat că problemele nu au prea mult de-a face cu schimbările mediului înconjurător, ci cu bătăliile care mocnesc între departamente. Iar pe „frontul" de-acasă, care dintre noi nu a trecut prin situația în care relațiile personale au traversat un moment dificil? **Conflictele există la orice nivel.** Par să fie un simptom al vremurilor noastre. Dar oare ele trebuie să existe? Și cum putem influența personal această lume tumultuoasă în care trăim, creând o diferență pozitivă?

Unii dintre cei mai inovatori gânditori din domeniul afacerilor susțin faptul că menținerea unei coerențe personale este singurul mod de a naviga prin apele schimbătoare ale

- O problemă cu vederea atunci când nu reușiți să vă concentrați asupra unui scop viitor.

Sunt sigură că puteți adăuga multe alte exemple de conflicte interioare pe care poate că le trăiți sau le-ați trăit. Trăim într-o lume în care ritmul schimbării și presiunea la care putem fi supuși pot duce cu ușurință la stres și frustrare.

De ce să ne batem capul?

De ce este important să găsim o cale de a rezolva aceste forme de stres? Cei mai mulți dintre noi își doresc pacea în viață. Există multe motive pentru care să dorim să ne rezolvăm conflictele interne. Atunci când trăim vreo formă de conflict intern, rezultatele sunt următoarele:

- Operăm cu mai puțin din adevăratul nostru potențial, astfel încât ne reducem eficiența, indiferent de munca sau jocul în care suntem prinși.
- Ne folosim energia pentru a potoli conflictul interior și astfel vitalitatea și capacitatea de concentrare asupra a ceea ce se întâmplă în jurul nostru sunt mai scăzute; nu mai suntem capabili să-i ascultăm cum trebuie pe ceilalți.
- Dacă avem un scop, ni se închid filtrele prin care reușeam să recunoaștem oportunitățile pentru împlinirea lui și astfel ne împiedicăm înaintarea către atingerea acestuia.
- Stresul sau orice alt simptom am trăi începe să fie un sentiment obișnuit — începem să ne simțim confortabil cu el și devine din ce în ce mai dificil să ieșim din această rutină.
- Ceilalți oameni încep să ne închidă ușile — oportunitățile în carieră dispar, suntem evitați și nu suntem consultați asupra chestiunilor importante.

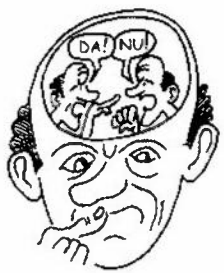
În opoziție cu cele descrise mai sus:

- Când suntem într-o stare de armonie cu noi înșine, lipsită de conflict, avem în mod potențial o influență maximă asupra oamenilor și asupra lumii din jurul nostru.
- Starea de acord cu sine sau de coerență este singura în care ne putem conduce eficient, trecând prin circumstanțele complexe și mereu schimbătoare ale vieții.

Ascultând înțelepciunea corpului nostru

Rezolvând conflictul din interiorul nostru, influențăm conflictul din jur. Există multe indicii în lista tipurilor de conflicte pe care poate că le-ați trăit. De exemplu, să discutăm despre „deciziile cu al căror prilej o parte din dvs. dorește să acționeze și să meargă mai departe, iar o altă parte — o grijă sau o teamă — vă ține pe loc". Referindu-mă la aceste „părți" ale noastre mă folosesc de un mod de a gândi eficient și puternic. Nu suntem literalmente împărțiți în părți, dar considerând diferitele noastre dorințe astfel, putem acționa ca un arbitru al propriilor emoții.

Putem să ne gândim la acest conflict imaginându-ne că suntem compuși din părți, fiecare având propria sa identitate și propriile caracteristici. Imaginați-vă că în interiorul dvs. aveți o echipă, iar fiecare parte interioară este un membru al echipei. Dacă părțile comunică una cu alta și se află în armonie, atunci ne aflăm într-o stare de coerență; vă relaționați la dvs. înșivă. Dacă unele dintre părți nu se potrivesc și nu comunică eficient, atunci nu sunteți în acord cu sine, iar această stare este însoțită de stres.



De exemplu, ați simțit vreodată că o parte din dvs. se simte obligată să facă ceea ce i-ați cerut, iar o altă parte simte că atentați la ceea ce este important pentru dvs.? Sau ați

simțit vreodată că totul din dvs. spune „da" unei concluzii la care ați ajuns, unui plan pe care l-ați stabilit și că motivația de a îndeplini acest plan este de nestăvilit? Aceste exemple ilustrează cum este atunci când nu avem coerență și cum este când avem.

Aceste părți interioare comunică deseori cu noi prin simptome psihice. De exemplu, s-ar putea să simțiți o durere ascuțită între ochi ori de câte ori vă gândiți la o anumită decizie. Partea care vă dă această durere ar putea să fie aceea căreia îi lipsește curajul de a spune „da" deciziei la care vă gândiți. Învățând să comunicăm cu aceste părți interioare, vom înțelege ce vor ele să ne spună; învățăm să ascultăm înțelepciunea corpului nostru. Ascultând aceste părți, învățăm să ascultăm inconștientul. Și învățând cum să instruim aceste părți să comunice și să funcționeze armonios împreună, creăm din ce în ce mai mult o stare de coerență personală.

SCURTĂTURĂ PENTRU „A VĂ ADUNA"

Probabil că vi s-a dat și dvs. sfatul (deseori cu un fel de agresivitate) de a „vă aduna". Rezultatul acestui sfat — nu și stilul în care e dat — este trainic. Pentru a rezolva conflictul, avem nevoie să ne adunăm, așa cum avem nevoie să obținem o stare de relaționare, în care să avem acces la resursele noastre interioare. Întrebarea este cum. Luându-i ca model pe acei oameni care își rezolvă cu abilitate conflictele interioare și, prin urmare, pe cele exterioare, descoperim că ei au o structură care îi face să „se adune".

Există mai mulți pași de urmat:

1. Identificați părțile aflate în conflict. De exemplu, părțile care doresc să spună „da" unei oferte pe care ați primit-o și părțile care ar dori să mai aștepte — părțile „da" și părțile „așteptare".
2. Luați-vă un timp pentru a accepta aceste părți. Este opusul a ceea ce mulți oameni cred că fac cu părțile care provoacă un conflict. Puteți fi tentați să le ignorați sau să le șterg

geți sau să vă înfuriați pe ele. Este foarte important să vă dați seama de faptul că toate părțile funcționează în folosul dvs., fiecare în felul ei, chiar dacă la început poate că nu veți aprecia acest lucru. Așa că mulțumiți-i fiecărei părți pentru comunicarea cu dvs. Ascultați și simțiți *felul în care* fiecare parte comunică cu dvs. Unele părți poate că vă oferă o imagine sau un sunet sau vă pot provoca o anumită senzație. S-ar putea să nu observați nimic la început, dar mulțumiți-i totuși părții respective. E uimitor de ce cooperare vă puteți bucura din partea a ceva sau a cuiva căruia îi arătați o apreciere sinceră.
3. La acest pas vă veți detașa de sine (stare de disociere), de emoțiile părților, pentru a vă gândi la felul în care pot coopera una cu cealaltă. Întindeți brațele în față și folosiți-vă instinctul pentru a decide care parte o veți pune imaginar în mâna dreaptă și pe care în mâna stângă. Imaginați-vă că aceste părți din dvs. se află în propriile mâini întinse. Întindeți-le și priviți la fiecare.
4. Decideți cu ce parte doriți să comunicați mai întâi. Gândiți-vă la acea parte și descrieți-i caracteristicile și calitățile. De exemplu, ar putea fi o parte agresivă a dvs., care vă vorbește spunându-vă ce trebuie să faceți, folosind fraze de genul „Ocupă-te de asta" sau „Ce mai aștepți?". Fiecare parte simbolizează un aspect al vieții dvs. Explorați fiecare parte care vă reprezintă.
5. Fiecare parte lucrează în folosul dvs., chiar dacă nu conștientizați cum se întâmplă acest lucru. Întrebați o parte ce dorește de la dvs.; ce rezultat pozitiv caută să obțină? Fiți atent la tot ceea ce vă vine în minte — în acest fel comunică inconștientul cu dvs. Evaluați fiecare răspuns pe care-l primiți, indiferent de forma sub care vi se oferă.
6. Repetați pașii 4 și 5 cu părțile pe care le aveți în cealaltă mână.
7. Gândiți-vă la fiecare parte, întrebați-vă ce calități sau atribute ale uneia trebuie date celeilalte. De exemplu, identificați ce dar al primei părți ar îmbunătăți partea cealaltă, dacă

l-ar accepta. S-ar putea să aveți nevoie să explorați care este forma sub care partea receptoare ar accepta acest dar.

8. Imaginați-vă acest schimb de daruri. Dacă la început acest lucru nu se întâmplă, întrebați ficcare parte în ce fel sau sub ce formă cealaltă parte îi poate oferi acest dar, astfel încât el să fie acceptat. Acum imaginați-vă schimbul de daruri.
9. De obicei, în acest punct, dacă cei doi pași au fost făcuți cu succes, va urma o unire automată a mâinilor. Această unire fizică este o indicație a faptului că gândirea noastră a integrat cele două părți. Dacă acest lucru nu se întâmplă în mod automat, îl puteți sugera, gândindu-vă la felul în care cele două părți ar putea fi integrate și ar coopera, și uniți-vă mâinile în timp ce faceți acest lucru. Dacă e necesar, întoarceți-vă și repetați pașii 7 și 8 până când pasul 9 este trecut cu succes.
10. Imaginați-vă acum că acele părți reunite fac parte din ceea ce sunteți și aduceți mâinile împreunate la piept. Cum intensifică acest lucru ceea ce sunteți și cum puteți merge înainte, spre viitor?

De fapt, ceea ce faceți încurajează diferitele părți ale dvs. să funcționeze în armonie. Deseori, când părțile sunt în conflict, tendința poate fi aceea de a gândi că trebuie să scăpăm de o parte sau de cealaltă, când, în fapt, explorând felul în care le putem avea pe amândouă reunite, progresăm în gândirea noastră. Efectul acestei integrări constă în crearea unei stări de raportare la sine, astfel încât să deveniți pe de-a-ntregul dvs. înșivă și cel ce puteți deveni.

Dacă sunteți martor la un conflict interior al altor oameni, trebuie mai întâi să treceți prin acest proces, astfel încât să rezolvați conflictul pe care îl trăiți în interior. Dacă, de exemplu, văd doi prieteni aflați în conflict, nu pot să fac nimic pentru a rezolva conflictul. Însă pot rezolva conflictul dintre două părți ale mele, care-i simbolizează pe acești prieteni. Interesant este faptul că, atunci când descopăr rezolvarea conflictului în mine însămi, și experiența mea exterioară se va schimba, ca și felul meu de a trata acea experiență exterioară.

Experiența oamenilor din jur este reflectată de percepțiile pe care le avem despre ei. Pentru a schimba ceea ce trăim în exterior trebuie să ne schimbăm atitudinile și percepțiile din interior. Pentru a obține o schimbare a circumstanțelor proprii, înainte de toate trebuie să fiu capabilă să-mi imaginez că acea schimbare are loc în felul în care doresc eu.

Pentru ca procesul descris mai devreme să devină a doua dvs. natură (astfel încât să-l utilizați în mod inconștient și în timp real, de exemplu, în conversația cu cineva) poate fi util ca mai întâi să-l exersați în particular. Exersați-l cu o situație trăită în trecut și care anticipați că s-ar mai putea întâmpla și în viitor. Prin repetare și exersare, va ajunge să fie o abilitate inconștientă.

Rezumat

Structura rezolvării conflictelor, menționată anterior, este un mod pozitiv și constructiv de a învăța și a ne maturiza continuu, o depășire a experienței negative și inconfortabile. Cu acest fel de structură putem să ne organizăm mintea indiferent de circumstanțe. Ca urmare, vom descoperi că influențăm și mediul din care facem parte.

ÎNDEMN LA MEDITAȚIE

1. Ce părți ale dvs. vă dați seama că ar putea fi în conflict?
2. Ce conflict între oameni ați întâlnit? Cum simbolizează oamenii diferite părți ale dvs.?
3. Amintiți-vă o situație în care ați trăit un conflict și ați găsit o cale de a-l rezolva în interiorul dvs. Cum ați făcut acest lucru?
4. Ce simptome fizice recunoașteți că sunt semnale din partea inconștientului? Cât de bine ascultați și acționați pe baza a ceea ce vă spune inconștientul?

Într-o zi, un pescar stătea pe o plajă frumoasă, cu undița înfiptă în nisip și cu firul aruncat în apa albastră, scânteietoare. Se bucura de căldura soarelui de după-amiază și voia să prindă un pește.
Între timp, pe plajă a apărut și un om de afaceri, ce încerca să se elibereze de o parte din stresul zilei de muncă. L-a observat pe pescarul care stătea pe plajă și s-a hotărât să afle de ce pescuia, în loc să muncească din greu pentru a-și face o situație pentru el și familia lui.
— Nu o să prinzi prea mulți pești în felul ăsta, i-a spus omul de afaceri pescarului. Ar trebui să muncești, în loc să stai aici, pe plajă!
Pescarul s-a uitat la omul de afaceri, i-a zâmbit și a spus:
— Și ce-o să câștig din asta?
— Ai putea să ai plase mai mari și să prinzi mai mult pește! a fost răspunsul omului de afaceri.
— Și care ar fi apoi câștigul meu? a întrebat pescarul, încă zâmbind.
Omul de afaceri i-a răspuns:
— O să câștigi bani și vei putea să-ți cumperi o barcă, astfel încât să poți să prinzi cantități mai mari de pește.
— Și care o să fie apoi câștigul meu? a întrebat din nou pescarul.
Omul de afaceri fu puțin iritat de întrebările pescarului.
— O să-ți cumperi o barcă și mai mare și o să angajezi oameni care să lucreze pentru tine, a spus el.
— Și care-ar fi apoi câștigul meu? a repetat pescarul.
Omul de afaceri începu să se înfurie.
— Nu înțelegi? Poți să-ți cumperi o flotilă întreagă de vase de pescuit, să navighezi peste tot în lume și să-ți pui angajații să prindă pește pentru tine!
Încă o dată, pescarul a întrebat:
— Și care-ar fi apoi câștigul meu?
Omul de afaceri se-nroși de furie și strigă la pescar:
— Nu înțelegi că vei deveni atât de bogat, încât nu va trebui să mai muncești vreodată pentru a trăi?! Poți să-ți petreci tot restul zilelor tale stând pe plajă, privind asfințitul. Nu vei mai avea nici o grijă pe lume!
Pescarul, tot zâmbind, l-a privit și i-a spus:
— Și ce crezi tu că fac eu acum?

CAPITOLUL 19

Oferirea și receptarea *feedback*-ului

„Iertăm în măsura în care iubim."

DUC DE LA ROCHEFOUCAULD

Lucrez într-o zonă izolată a Franței. Toți cei cu care colaborez în munca mea se află la cel puțin 800 de kilometri depărtare și totuși pot interacționa cu oricare dintre ei în câteva secunde. Sistemele pe care le utilizăm sunt proiectate tot mai mult pentru a ne furniza imediat un *feedback* cu privire la ceea ce facem. Pe măsură ce dactilografiez această pagină, toate greșelile de ortografie îmi sunt subliniate imediat, fiind evidențiate și erorile gramaticale*.

Ieri după-amiază am intrat pe chat-ul din pagina mea web și am putut imediat să împărtășesc și să primesc păreri de la cursanții programului meu. Când pedalez pe bicicletă, ea este prevăzută cu un computer „de bord", care îmi dă imediat informații privind ritmul, viteza curentă sau medie și multe altele. Sistemele de tip *feedback* la care avem acces cresc ca număr și grad de sofisticare în fiecare zi.

S-au dus zilele când aveam la dispoziție o lună pentru a alcătui un sistem propriu de evaluare, cu scopul de a afla stadiul în care ne aflăm. Deși încă mai există acest sistem de management care a devenit cu repeziciune învechit, suntem fără îndoială bombardați de un *feedback* instantaneu privind performanțele noastre din toate sferele vieții. Va trebui să învă-

* Este vorba despre un program de editare de texte în limba engleză: pentru limba română nu a fost creat încă un asemenea program. (*N. trad.*)

ţăm să apreciem şi să ne bazăm pe *feedback*, ca să putem excela în climatul de afaceri de astăzi, atât de spontan.

Totuşi, din experienţa mea de lucru cu multe persoane şi organizaţii diferite, sunt foarte puţini cei care au această abilitate. Cei mai mulţi dintre noi au mecanisme bine dezvoltate pentru a face exact contrariul, să ţină *feedback*-ul departe. Dacă ar fi să aleg din această carte o aptitudine care să vă ridice cu un cap deasupra majorităţii oamenilor (nu doar în afaceri, dar şi în viaţă), aceasta ar fi receptarea *feedback*-ului. Capacitatea de receptare a *feedback*-ului precedă în mod fundamental capacitatea (şi dreptul) da a oferi *feedback*.

Şeful departamentului de creaţie din cadrul unei organizaţii de marketing şi-a dorit să dezvolte echipa, astfel încât membrii ei să fie deschişi să-şi ofere unul altuia* feedback *şi, ca urmare, să fie din ce în ce mai deschişi la* feedback*-ul clienţilor lor, atât în cadrul afacerii, cât şi în exterior. El a organizat o şedinţă de echipă şi le-a spus dinainte că dorea un* feedback *de la ei.

În şedinţă, i-a invitat să se pregătească să-i ofere un* feedback *fiecare în parte şi le-a dat timp să facă acest lucru. Le-a cerut să se gândească la ce şi-ar dori ei din partea lui, ce să facă mai mult, mai puţin sau într-un mod diferit şi la ceva care le place cu adevărat. Apoi i-a invitat să-i transmită* feedback*-ul şi a reprodus modelele tuturor principiilor referitoare la cum să accepte deschis ceea ce au ei de spus şi să-i asculte cu atenţie. El a demonstrat cum să trăieşti convingerile care sprijină efectiv* feedback*-ul. A fost deschis, a demonstrat acceptare şi curiozitate în legătură cu ceea ce aveau de spus. Nu a fost în nici un fel defensiv sau agresiv.

Membrii echipei au devenit de asemenea din ce în ce mai deschişi, iar la sfârşitul întâlnirii au comentat cât de valoros au considerat timpul petrecut cu el. Fiecare dintre ei s-a oferit ulterior să treacă printr-un proces similar în ce-l privea. Echipa a devenit un model de excelenţă pentru restul companiei.

Consider că principala mea realizare în lucrul cu persoane individuale şi cu diferite companii este evidenţierea rolului *feedback*-ului în obţinerea performanţei. Indiferent dacă este vorba de *coaching* individual, sau de o primă întâlnire cu un client, sau dacă lucrez cu consiliul de conducere ori cu liderii-cheie dintr-o companie, cred că *feedback*-ul este elementul cel mai important în obţinerea performanţei lor. Dacă ei ar fi foarte conştienţi şi competenţi în a-şi oferi unul altuia *feedback*, rolul meu acolo ar fi fost redundant; într-adevăr, acesta este scopul meu final, ca ei să realizeze acest lucru pentru ei înşişi, fără a fi nevoie de cineva din exteriorul afacerii. Vreau să încurajez şi să îndrum oamenii, în special pe cei din vârful organizaţiei, astfel încât ei să recepteze în mod constructiv şi deschis *feedback*-ul. Şi apoi să înveţe cum să ofere *feedback* astfel încât acesta să întărească echipa şi relaţiile din interior şi, ca urmare, să încurajeze creşterea performanţei atât la nivel individual, cât şi la nivelul afacerii.

Sunt multe cărţi şi modele de afaceri care vorbesc despre învăţarea continuă şi despre dezvoltare, despre organizaţiile bazate pe învăţare, sisteme de evaluare, învăţare de tip *dublu-feedback* şi multe, multe altele. Pentru a fi capabili să ne însuşim oricare dintre aceste lucruri trebuie mai întâi să fim capabili să receptăm şi să oferim *feedback*. O dată ce vom putea face acest lucru, vom contribui la afacere astfel încât să putem învăţa de la toţi oamenii şi în toate circumstanţele.

Feedback-*ul şi reproducerea modelelor*

Aptitudinea de a oferi şi a recepta *feedback*-ul este esenţială în procesul reproducerii modelelor. Atunci când reproducem modelul unei anumite persoane (să presupunem, pentru moment, că este altcineva decât noi înşine), studiem structura atât a ceea ce face aceasta, cât şi a felului în care procedează. Pentru a face acest lucru fără să contaminăm structura respectivă, trebuie să fim capabili să acceptăm ceea ce face acea persoană *exact* în modul în care procedează în acel moment.

La una dintre sesiunile mele de training în NLP am invitat o persoană despre care consideram că este un model de excelență în conducere, iar participanții la curs trebuiau să reproducă modelul. Era o persoană ce condusese programul unei uriașe schimbări într-o companie de producție care-și redusese capacitatea la jumătate. Aceasta a însemnat că el a fost nevoit să găsească o modalitate de a reduce forța de muncă cu 2 000 de persoane într-o singură uzină. Remarcabil la acest om a fost faptul că a reușit să facă acest lucru într-un mod care a câștigat sprijinul și respectul angajaților implicați. A administrat o concediere masivă și a realizat acest lucru cu compasiune și sprijin pentru fiecare persoană în parte. Totuși, și-a dat seama că existau aspecte ale acestui întreg proces pe care ar putea să le trateze diferit dacă ar trebui să facă acest lucru din nou (dar se roagă să nu se mai întâmple niciodată). Pe parcursul procesului de reproducere a modelului, unul dintre cursanți a început să-și exprime gândurile după strategia „Dar dacă ați fi acționat în felul acesta?" și „V-ați gândit că poate ar fi trebuit să... sau încă puteți să..."

Acestea anulează total obiectivul reproducerii modelului, care constă în primul rând în extragerea structurii experienței subiectului. Nu se are în vedere schimbarea acestei structuri sau sfătuirea ori îndrumarea subiectului în sensul schimbării, ci e vorba doar de dezvăluirea structurii modului în care face ceea ce face. Dar pentru a face aceasta, trebuie să fim capabili să acceptăm (să primim) necondiționat ceea ce face cealaltă persoană. Și pentru a determina dacă ceea ce am dedus se potrivește cu experiența subiectului privind felul în care face ceea ce face, trebuie să fim capabili să oferim un *feedback* care să nu conțină nici un fel de judecată.

Poate că pare simplu, dar pentru a face acest lucru este nevoie de o competență ieșită din comun. Aceasta impune să fim complet obiectivi atunci când încercăm să reproducem un model — să acceptăm ceea ce fac alții fără a influența rezultatul lor prin propriile noastre păreri despre ceea ce este bine sau rău. **Trebuie să fim ca un „vas gol"**, în care să putem aduna ceea ce este nou pentru noi. Trebuie să avem capacitatea de a recunoaște și, mai mult decât atât, de a accepta diferența.

Convingeri care sprijină feedback-*ul*

Convingerile noastre ne influențează capacitatea privind *feedback*-ul. O convingere fundamentală pentru capacitatea noastră de a oferi și de a recepta în mod constructiv *feedback*-ul este aceea potrivit căreia *nu există eșec, există doar feedback* sau, cu alte cuvinte, **există doar învățare**. Dacă într-adevăr sunteți convins de acest lucru, capacitatea de a învăța din *feedback* va fi a doua dvs. natură. Va fi un aspect fundamental pentru existența dvs. ca om care învață în această lume.

Există și alte convingeri care sprijină capacitatea noastră de a primi și de a oferi *feedback*. Prima este aceea potrivit căreia *felul în care cineva percepe lucrurile este adevărat pentru el*. Nu avem la dispoziție decât percepția, iar felul în care percepe cineva este unic. Ea poate fi similară cu a altor persoane; sau poate fi semnificativ diferită. Acest fapt nu o face bună sau rea, ci ea este adevărată pentru fiecare în parte. Acceptând percepția altora, acceptăm acea parte din noi înșine așa cum o experimentează ei. De asemenea, contribuim la respectul de sine al celui care a oferit *feedback*-ul, prin faptul că acordăm recunoaștere viziunii lui despre lume. Dacă nu le acceptăm *feedback*-ul, nu acceptăm o parte definitorie a lor și, prin urmare, nu-i acceptăm pe deplin ca persoană.

Am ascultat cum un manager primea **feedback** *de la unul dintre membrii echipei sale. La fiecare fragment de conversație al celuilalt, el fie spunea „E în regulă", atunci când ceea ce auzea era în acord cu ceea ce credea el despre sine, fie, când nu era așa, nu spunea nimic. Răspunsul său a indicat faptul că el nu accepta că percepția fiecăruia asupra lucrurilor este adevărată pentru individul respectiv și că la acel moment nu avea deschiderea de a învăța din percepțiile celorlalți. Treptat, echipa sa a încetat să-i mai ofere* **feedback**. *S-a îndepărtat de ceea ce avea nevoie să știe pentru bunul mers al afacerii.*

A doua convingere este aceasta: *ceea ce recunoaștem la alții este adevărat în legătură cu noi înșine*. O extensie a acestei convingeri este aceea că acele trăsături ale celorlalți

care au o influență emoțională asupra noastră indică aspecte caracteristice pe care nu ni le dorim sau nu ne place să le acceptăm la noi înșine.

Soțul meu devine frustrat atunci când se află în spatele unui șofer despre care consideră că merge foarte încet. Chiar în această săptămână era în spatele câtorva șoferi care conduceau foarte încet și îl țineau în loc. El a comentat exasperat că nu ar face niciodată așa ceva. Mai târziu în acea zi retrăgea niște bani de la un bancomat și când m-am apropiat am observat că în spatele lui se afla o doamnă care și ea aștepta să folosească bancomatul. Nu-i dăduse nici o atenție acelei persoane și utilizase foarte lent bancomatul, cerând și informații despre contul lui. Când i-am spus că cineva aștepta de ceva vreme, a fost oripilat să simtă că îi ține pe alții pe loc, așa cum fusese și el ținut de alți șoferi.

Cu siguranță nu-mi doresc întotdeauna trăsăturile pe care le văd la alții. Mă comport asemeni soțului meu în exemplul de mai sus, în sensul că prefer să mă disociez pe mine însămi de caracteristicile care nu-mi plac la alții. Totuși, îmi dau seama că acestea sunt în mod tipic acele trăsături aflate în „unghiul mort", acolo unde se află minciunile din care pot învăța cel mai mult. Dacă putem recunoaște o trăsătură la alte persoane, atunci avem acea structură în gândirea noastră. Aceasta nu înseamnă că ne vom comporta exact în același mod (soțul meu este încet mai degrabă la bancomat decât la volan), dar oricare-ar fi structura proprie gândirii noastre, avem capacitatea să o punem în scenă. Câți dintre noi, deși condamnând violența lumii în care trăim, nu sunt capabili de aceleași lucruri sau chiar de unele mai rele în mintea lor? Între a gândi ceva și a face acel lucru este un pas mic.

Acesta este un fundament esențial al NLP— o structură internă ne influențează percepția și trăirile cu privire la ceea ce experimentăm în exterior.

Rareori sunt iritată de cursanții programelor mele. Unul dintre lucrurile pe care cred că le-am învățat cu ajutorul NLP este acela că diferența este valoroasă și reprezintă o sursă de învățare. Totuși, am avut o cursantă care a făcut excepție. Am început să remarc cât de neatentă putea fi, lăsând să-i cadă hârtiile, tușind, strănutând sau făcând în vreun fel un zgomot care să întrerupă sesiunea. Interesant era faptul că părea să facă acest lucru în același punct al fiecărei întâlniri — aproximativ la 5 minute după ce începeam. Mi-am dat seama că am început să aștept această întrerupere și că deveneam încordată după primele câteva minute. O dată, în același moment al întâlnirii, s-a ridicat și a pornit de-a lungul încăperii, prin fața mea, pentru a-și lua o ceașcă de cafea. Făcând acest lucru, a zornăit ceștile, părând că nu este conștientă de efectul pe care-l avea asupra celorlalți și asupra mea. A traversat din nou camera cu ceașca de cafea în mână și s-a așezat. Nu am spus nimic, dar m-am simțit frustrată și deranjată de ceea ce a făcut.

La sfârșitul sesiunii i-am spus unuia dintre colegi ce am simțit. El m-a întrebat ce anume din comportamentul ei m-a deranjat atât de mult (el nu prea-și dăduse seama ce s-a întâmplat). I-am răspuns că m-a deranjat felul ei de a se concentra asupra a ceea ce voia pentru sine și insensibilitatea ei față de efectul produs asupra celor din jur. Colegul meu m-a întrebat „Și în ce fel este acest lucru adevărat în cazul tău, Sue?" La început, am fost șocată gândindu-mă că aș putea fi ca acea cursantă. Apoi am realizat că am câteva trăsături asemănătoare: am tendința de a merge acolo unde vreau și de a face acest lucru fără a fi sensibilă la cei din jurul meu. Am fost chiar uimită cum ceea ce am văzut la ea era exact ceea ce nu-mi plăcea la mine. În cele din urmă, chiar m-am amuzat, întrebându-mă ce aspect al meu ar putea oglindi ea la începutul ședinței următoare. Însă ea nu a mai făcut nimic care să tulbure ședința!

În contextul oferirii *feedback*-ului, important este faptul că dacă acea cursantă ar fi produs din nou tulburare și cu aș fi ales să-i ofer un *feedback*, aș fi făcut acest lucru de pe o poziție de identificare cu ea. Dacă i-aș fi oferit *feedback*-ul înainte de a recunoaște asemănarea dintre noi, aș fi procedat mai rău decât ea, într-un fel care i s-ar fi părut mai mult ca sigur poruncitor și nu l-ar fi acceptat. Prin identificarea cu persoana căreia alegem să-i oferim un *feedback*, creăm o conexiune care crește probabilitatea ca *feedback-ul* respectiv să fie acceptat.

Recunoaștem la ceilalți diferite trăsături tocmai pentru că avem structura acelor trăsături în noi înșine. Trăsăturile celorlalți (bune sau rele) care ne afectează emoțional

sunt trăsături foarte asemănătoare cu acelea care ne creează nouă în vreun fel un dezechilibru. De exemplu, ne putem simți frustrați de ceea ce percepem ca agresivitate la altcineva pentru că avem noi înșine nevoie de mai multă agresivitate (nu în sensul de a fi agresivi, ci de a avea o trăsătură asertorică mai accentuată). Și frustrarea noastră legată de inabilitatea respectivă este aceea care dezvoltă acest aspect în noi înșine, aspect pe care noi îl proiectăm în cealaltă persoană, care la rândul ei ne oferă în oglindă propriul nostru dezechilibru. Este echivalent cu a spune că avem prea mult din ceea ce vedem la alții. Așa s-a întâmplat în cazul cursantei din exemplul meu. Mă focalizam prea mult și eram prea puțin sensibilă în anumite contexte ale vieții, de exemplu, atunci când îmi fixam un obiectiv de afaceri.

Pentru a susține această convingere — faptul că recunoaștem la ceilalți lucrurile de care suntem capabili noi înșine — trebuie să avem acces la instrumentul cel mai bun pentru dezvoltarea personală. Aceasta înseamnă că ori de câte ori vedem la ceilalți ceva ce fie admirăm, fie ne deranjează într-o oarecare măsură, **deținem cheia eliberării potențialului echivalent din noi**. Acceptarea acestui *feedback* ne permite recunoașterea acelor trăsături pe care altfel nu le-am fi văzut.

Pentru a ne menține această convingere, trebuie să abandonăm frustrarea și mânia față de ceilalți și să înțelegem că există un singur loc unde putem căuta răspunsurile la insatisfacțiile noastre — în noi înșine. O dată ce ne schimbăm percepția interioară, este surprinzător cum dintr-o dată lumea se învârtește în jurul nostru; iar acei oameni care au putut atinge cele mai sensibile corzi ale noastre par a se schimba. Energia direcționată negativ spre ceilalți este irosită, este o energie care seacă viața. Energia direcționată spre interior, în sensul acceptării propriilor inadecvări și atuuri, este dătătoare de viață, nu doar nouă înșine, dar și celor cu care venim în contact.

Semnificația recunoașterii a ceea ce este similar creează o legătură tacită. Aceasta permite o deschidere către *feedback*, care altfel nu ar fi posibilă. Din această convingere decurge aptitudinea de a oferi și a recepta *feedback*-ul, subliniată mai jos.

Receptarea feedback-*ului*

„Feedback-ul nu reprezintă adevărul absolut, ci adevărul persoanei care-l transmite."

Gene Early

Am pus mai întâi în discuție abilitatea de a primi *feedback* deoarece am descoperit că pentru a transmite *feedback* trebuie să avem mai întâi capacitatea de a-l primi. Abilitatea dvs. de a primi *feedback* este importantă pentru a învăța și a vă maturiza continuu, fiind și cheia unor relații sănătoase, de lungă durată, atât în afaceri, cât și în viața personală.

Ce puteți face pentru a reproduce un model de excelență în ce privește receptarea *feedback*-ului?

- Accesați o stare inspirată pentru primirea *feedback*-ului. Ancorați o stare care a funcționat bine în trecut. Starea poate fi, de exemplu, una de învățare sau de deschidere, încredere în sine, modestie sau curiozitate.
- Amintiți-vă convingerile descrise mai sus.
- Răspundeți într-un mod care presupune acceptarea, întrebând lucruri de genul: „În ce mod realizez acest lucru?", „Ce efect are acest lucru asupra ta?" (Folosiți timpul prezent.)
- Anticipați întotdeauna *feedback*-ul și încurajați primirea lui, pentru că astfel *feedback*-ul vă va fi furnizat în mod constant.

Fiecare angajat de la Cisco Systems deține un formular online pentru* feedback, *disponibil oricui din companie. Oricine poate oferi* feedback *prin intermediul acestui formular în orice moment dorește, astfel că fiecare primește continuu* feedback *de la cineva din companie.

- Dacă *feedback*-ul reprezintă o provocare pentru dvs. și considerați că poate fi neplăcut să-l acceptați, atunci disociați-vă pentru un moment, luați-vă distanța necesară pentru a deveni propriul dvs. observator. În starc de disociere, verificați ce alte resurse personale vă sunt necesare pentru a fi capabil să acceptați *feedback*-ul și oferiți-vă apoi dvs. înșivă acele resurse, înainte de a reveni pe poziția dinainte (aceea de asociere) pentru a accepta *feedback*-ul ca fiind real. Dacă nu ați mai făcut acest lucru înainte, exersați-l în imaginația dvs., *offline*, folosind un *feedback* pe care fie anticipați că-l veți obține și vă veți simți provocat, fie v-a fost oferit și vi s-a părut dificil să-l acceptați la acel moment. Cu cât acționați mai mult în acest fel, cu atât veți fi mai capabil să faceți acest lucru *online*, oricând aveți nevoie de resurse sporite pentru a accepta ceea ce v-a fost oferit.
- Asumați-vă întreaga responsabilitate pentru construirea și menținerea relaționării cu cel care vă transmite *feedback*-ul, chiar dacă (sau mai ales dacă) acesta nu și-o asumă.
- Căutați să înțelegeți pe de-a-ntregul *feedback*-ul cu ajutorul întrebărilor (întrebările cu rol de precizare, din capitolul 6, se potrivesc perfect în această situație). De exemplu, puteți să întrebați: „În ce mod pot face acest lucru?"; „Ce anume din ceea ce fac eu ți-a lăsat această impresie?"; „Dă-mi exemple despre cum pot realiza acest lucru." Toate aceste întrebări au rolul să demonstreze deschiderea dvs. față de acceptarea percepției celor care transmit *feedback*-ul și de a învăța din ea. (Ceea ce nu fac ei este să raționalizeze, să explice, să apere sau să atace în vreun fel.)
- Dacă *feedback*-ul indică faptul că sunteți supărat, enervat sau cauzează vreo emoție negativă în cel care-l oferă, cereți-i scuze, chiar dacă nu ați fost conștient de acest efect pe moment. În acest fel vă asumați responsabilitatea pentru efectul pe care l-ați avut asupra celorlalți.

- Verificați ce ați putea face în schimb. Întrebați: „Ce ar trebui să fac pentru tine astfel încât să știi că eu... (orice spune primitorul că nu veți face)?"
- Imaginați-vă că ați primit deja *feedback*-ul, iar acum comportați-vă astfel încât să demonstrați că l-ați primit. Faceți acest lucru într-un mod adecvat nu doar celui ce a transmis *feedback*-ul, ci și celorlalți oameni-cheie din context.

Acceptând *feedback*-ul în acest mod, îi încurajați pe cei care-l transmit să facă acest lucru și mai mult în viitor. Aveți astfel o contribuție importantă la crearea unui climat de învățare atât în relațiile de afaceri, cât și în cele personale.

„Omul este o parte dintr-un lanț ce conectează umanitatea la un univers mai mare.* Feedback-*ul este o manifestare comportamentală a convingerilor și a valorilor legate de importanța conexiunilor dintre oameni. Prin practicarea și dezvoltarea* feedback-*ului hrănesc și dezvolt conexiunile dintre noi și mă eliberez pentru a deveni ceea ce sunt cu adevărat. «Eu» devine «noi/nouă». Prin legătura cu voi, mă eliberez din propria-mi închisoare interioară."

Brian Keenan

Oferirea feedback-*ului*

Avantajul suplimentar al reproducerii modelelor rezidă în faptul că, în urma acestui proces, avem un *feedback* pe care să-l folosim pentru propria noastră dezvoltare și un *feedback* de transmis persoanei sau oamenilor al căror model vrem să-l reproducem. Totuși, posesiunea *feedback*-ului nu reprezintă o calificare suficientă pentru a-l transmite. Trebuie să fie prezenți și alți factori înaintea și în timpul derulării procesului de oferire și transmitere a *feedback*-ului. Prin transmiterea *feedback*-ului putem să verificăm de asemenea dacă ceea ce credem că am descoperit este recunoscut și de subiectul nostru.

Mai jos, sunt câțiva pași care ne ajută să ne asigurăm că *feedback*-ul pe care trebuie să-l transmitem este receptionat

într-un mod care să intensifice învățarea — atât a celui care-l transmite, cât și a celui care-l primește.

- Verificați dacă între dvs. și persoana căreia vă propuneți să-i transmiteți *feedback* există o relaționare. Dacă nu este așa, întreprindeți tot ce este necesar pentru a stabili o relație înainte de declanșarea procesului.
- Întrebați-vă: „În ce măsură este acest *feedback* la fel de adevărat pentru mine ca și pentru persoana căreia i-l ofer?" În acest mod veți crea o conexiune între opinia dvs. și modul în care oferiți *feedback*-ul.
- Imaginați-vă cum puteți progresa, atât dvs., cât și cealaltă persoană implicată, prin acceptarea *feedback*-ului. Creați această imagine în mintea dvs., în genul unui rezultat corect proiectat.
- Încadrați-vă într-un fel *feedback*-ul, spunând mai întâi cum a apărut el sau la ce fel de performanță se referă, pentru a-l obișnui pe cel care-l primește cu ceea ce aveți de gând să spuneți mai departe.
- Dacă ceilalți nu acceptă imediat *feedback*-ul, găsiți un alt mod de a-l transmite pentru ca ei să înțeleagă mesajul. Abilitatea lor de a recepta *feedback*-ul este o măsură a abilității dvs. de a-l transmite.
- Mențineți un contact vizual direct și imaginați-vi-l pe cel care primește *feedback*-ul că îl acceptă și îl folosește în mod constructiv, la fel ca dvs.
- Recunoașteți că răspunsul pe care l-ați primit de la alții vine de la acea parte pe care ați ales să o angajați în acest proces. Dacă nu înțelegeți ce vă spun, înseamnă că eu aleg să angajez partea „de neînțeles".
- Fiți mereu un exemplu în ceea ce privește răspunsul pe care-l doriți de la alții.
- Cereți-i celui care primește *feedback*-ul să vă comunice ce are de gând să facă cu ceea ce i-ați oferit. Uneori, este de folos să-l întrebați acest lucru înainte de a-i oferi *feedback*-ul, de exemplu: „Dacă îți voi transmite un *feedback*, ce vei face cu el?" (acest lucru este folositor dacă știți că persoana are obiceiul să fie nepăsătoare sau evită *feedback*-ul.)

Măsura absolută a abilităților dvs. de a transmite *feedback* este aceea că, în urma acestui proces, aveți de învățat atât dvs., cât și persoana sau persoanele cărora l-ați transmis, aprofundând legătura existentă cu fiecare dintre ei.

„Astăzi ne-am transmis reciproc feedback și am învățat din el. Ceea ce obișnuiam să ne transmitem unul altuia înainte era un abuz."

Delegat la un curs organizat în cadrul unei companii

SCURTĂTURĂ PENTRU DEZVOLTAREA CAPACITĂȚII DE A OFERI *FEEDBACK*

1. Alegeți persoanele cărora doriți să le transmiteți *feedback*.
2. Gândiți-vă la *feedback*-ul pe care doriți să-l transmiteți și la rezultatul de tip câștig/câștig pe care doriți să-l obțineți prin transmiterea acestui *feedback*.
3. Imaginați-vă contextul cel mai favorabil în care ați dori să transmiteți *feedback*-ul, astfel încât el să fie acceptat.
4. Analizați modul în care acest *feedback* este la fel de relevant pentru dvs. ca și pentru cei care-l primesc.
5. Gândiți-vă de ce resurse aveți nevoie pentru a putea transmite *feedback* în mod constructiv.
6. Imaginați-vă cum vă puteți asigura că vă aflați într-o relație strânsă cu celelalte persoane, înainte de a le transmite *feedback*-ul.
7. Imaginați-vă transmițând *feedback*-ul și pe cealalte persoane primindu-l în modul în care vă doriți să o facă.
8. Dați-vă un pas înapoi pentru a vă putea vedea pe dvs. și pe ceilalți implicați în acest proces. Aveți nevoie de alte resurse pentru a face mai constructivă transmiterea *feedback*-ului? Imaginați-vă că în acest scenariu dețineți acele resurse, transmițând *feedback*-ul în modul în care doriți să o faceți.

9. Imaginați-vă atât pe dvs., cât și pe cel care primește *feedback*-ul învățând din acest proces într-un mod ce întărește relația dintre dvs. pe viitor.
10. Ce ați învățat din acest întreg proces?

Rezumat

Oportunitățile de a oferi și a primi *feedback* se află peste tot, în orice mediu am alege să lucrăm. Putem învăța și ne putem maturiza continuu, demonstrând că avem convingerile și abilitățile necesare pentru a transmite și a primi *feedback*. *Feedback*-ul este modul în care știm dacă ceea ce facem funcționează. Ce poate fi mai important decât asta?

ÎNDEMN LA MEDITAȚIE

1. Identificați persoanele importante pentru dvs.:
   - În viața personală.
   - La muncă.
   - În comunitate.

Decideți-vă asupra momentului și asupra modului în care le puteți cere *feedback*, sprijinind felul în care ei vor să facă aceasta.

2. Identificați persoanele cu care aveți anumite dificultăți. Gândiți-vă la modul în care le puteți cere un *feedback*, la ce anume puteți face astfel încât să apară o schimbare pozitivă între dvs.
3. Identificați acele persoane din mediul dvs. de lucru, sau din oricare alt mediu, care doriți să se schimbe într-un fel. Întrebați-vă în ce măsură dvs. însivă nu sunteți ceea ce vreți ca acele persoane să fie și cum puteți fi un exemplu pentru ceea ce ați dori să fie.

4. Cine este cel mai important client al dvs.? Când i-ați cerut ultima dată să vă transmită *feedback*? Cum i-ați putea cere *feedback* acum? Cum ați putea alcătui un sistem de *feedback* pentru cei mai importanți clienți, dacă nu aveți unul la îndemână chiar acum?
5. Cum puteți reproduce un sistem similar celui de la Cisco Systems, în care să primiți continuu *feedback* în timp real?

La vârsta de 15 ani, la mijlocul primului meu an de liceu, am renunțat la Exeter, una dintre cele mai bine cotate instituții de învățământ din întreaga țară. Privind înapoi către acel punct de răscruce al vieții mele, sunt uimit de nonșalanța curajului meu de a face acest lucru. Nu numai că renunțam la una dintre cele mai prestigioase instituții de învățământ împotriva dorinței părinților mei, dar mă îndepărtam și de calea aurită a WASP*, ce-mi fusese deja trasată. Fără a fi prea conștient de ceea ce făceam, acesta a fost, de fapt, primul meu pas uriaș, cu care pășeam în afara culturii mele. Ar fi trebuit să aspir către acea cultură a „stabilității", iar eu o dădeam la o parte. Și încotro mă îndreptam? Rătăceam în necunoaștere. Eram atât de speriat, încât m-am gândit să cer sfatul cuiva de la Facultatea Exeter înainte de a duce la bun sfârșit o decizie atât de înspăimântătoare. Dar cui să mă adresez?

Prima persoană la care m-am gândit a fost consilierul meu. De-abia dacă vorbise cu mine în cei aproape doi ani și jumătate, dar era considerat o persoană amabilă. Un al doilea candidat posibil era decanul, cunoscut și iubit de zeci de mii de absolvenți. M-am gândit că trei este numărul cel mai bun, numai că a treia opțiune era și mai dificilă. În cele din urmă, m-am oprit la Dl Linch, profesorul meu de matematică, un bărbat ceva mai tânăr. L-am ales pe el nu pentru că stabilisem vreun fel de relație sau pentru că ar fi părut o persoană mai

* Acronim pentru White Anglo-Saxon Protestant (Protestant anglo-saxon alb). Termenul este folosit de regulă în legătură cu clasa protestanților albi, bogați și educați, cel mai adesea în context social, dar și cu privire la nivelul de educație oferit de școlile din Ivy League, printre care se numără și Exeter. (*N. red.*)

caldă — de fapt, mi se părea mai degrabă rece, tipul de matematician distant —, ci pentru că se bucura de reputația că este geniul facultății. Fusese implicat în Proiectul Manhattan cu ceva legat de matematicile superioare și m-am gândit că ar trebui să aflu ce părere are un „geniu".*

Prima dată am mers la consilierul cel amabil. M-a lăsat să vorbesc vreo două minute, după care a intervenit amabil:

— E adevărat că rezultatele tale aici, la Exeter, nu sunt dintre cele mai bune, Scotty, dar asta nu înseamnă că n-ai să poți absolvi. Este de preferat să termini o școală ca Exeter-ul, chiar și cu note mici, decât o școală mai puțin bună, dar cu note mari. Pe de altă parte, nici n-ar da bine la dosarul tău școlar să schimbi școala în mijlocul semestrului. În plus, sunt sigur că părinții tăi vor fi supărați din această cauză, așa că de ce nu vrei mai bine să continui și să-ți dai silința cât de mult poți?

Pe urmă am mers la bătrânul decan. M-a lăsat să vorbesc timp de 30 de secunde.

— Exeter este cea mai bună școală din lume! m-a întrerupt brusc. E cea mai mare prostie din lume ceea ce gândești tu să faci. Ia fă bine și adună-te, tinere, și treci la treabă!

Simțindu-mă din ce în ce mai rău, m-am dus să vorbesc și cu Dl Lynch. M-a lăsat să vorbesc cât am vrut, fără să mă întrerupă. Când am terminat, mi-a spus că nu a înțeles foarte clar și m-a întrebat dacă eram dispus să mai vorbesc despre Exeter, despre familia mea, despre Dumnezeu (chiar mi-a dat voie să vorbesc despre Dumnezeu!), despre orice mi-ar fi trecut prin cap. Așa că am mai vorbit preț de vreo încă zece minute, ceea ce era destul de bine pentru un adolescent de 15 ani în plină depresie și care nu era în stare să articuleze prea bine ceea ce avea de spus. Când am terminat, m-a întrebat dacă m-aș supăra să mă întrebe vreo câteva lucruri. Agățându-mă de atenția pe care mi-o acorda acest adult, am răspuns „Bineînțeles că nu", așa că, timp de vreo jumătate de oră, mi-a pus întrebări despre tot felul de lucruri.

* Începând cu 1941, teama de a vedea Germania prima țară a armei atomice determina o serie de savanți fizicieni imigranți, printre care și Einstein, să intervină pe lângă președintele Roosevelt, evidențiind posibilitatea ca SUA să se doteze cu bomba atomică. Se lansa astfel Proiectul Manhattan. La acest proiect au lucrat cei mai buni savanți, urmărindu-se obținerea unei reacții în lanț. Rezultatul a fost lansarea în 1945 a primelor două bombe atomice: la Hiroshima și la Nagasaki. (*N. red.*)

În cele din urmă, după 45 de minute cu totul, acest presupus matematician rece și distant și-a reluat locul pe scaun cu o expresie de durere pe chip și a spus:

— Îmi pare rău. Nu te pot ajuta. Nu am ce sfat să îți dau. Știi, a continuat el, este imposibil ca o persoană să se pună în locul altei persoane. Dar până acum, atât cât mă pot pune în locul tău — și mă bucur că nu sunt în locul tău — nu știu ce aș face dacă aș fi în situația ta. Așa că, vezi tu, nu știu cum să te sfătuiesc. Îmi pare tare rău că nu te-am putut ajuta.

Este foarte posibil ca acel om să-mi salvat viața și ca datorită Dlui Lynch să pot sta acum aici, scriind aceste rânduri. Pentru că în acea dimineață în care am intrat în biroul său, acum mai bine de 40 de ani, eram în pragul sinuciderii, iar când am ieșit de acolo aveam senzația că mi se ridicase de pe umeri o povară de o mie de tone. Pentru că dacă un „geniu" nu știa ce să facă, atunci era normal ca nici eu să nu știu ce să fac. Iar dacă un geniu nu putuse să-mi spună că mișcarea pe care mă gândeam să o fac, ce părea de-a dreptul nebunească în ochii lumii, era un lucru dement în mod evident, atunci poate — doar poate — că era ceva către care mă îndrepta chiar Dumnezeu. Așadar, acel om, care nu a avut nici un fel de răspunsuri sau formule rapide, care nu a știut ce ar fi trebuit să fac a fost, de fapt, cel care mi-a dat ajutorul de care aveam nevoie. Acel om a fost cel care m-a ascultat, mi-a acordat din timpul său, a încercat să se pună în locul meu, s-a sacrificat pentru mine și m-a iubit. Și acel om a fost cel care m-a vindecat. A fost un act extraordinar de curtoazie și de civilizație.

Fragment preluat din *Drumul către tine însuți, cu permisiunea autorului, M. Scott Peck.**

* Volum apărut la Curtea Veche Publishing, București, 2001. (*N. red.*)

CAPITOLUL 20

Coaching de înaltă performanță

„Dacă nu ești capabil să faci progrese, aceasta se întâmplă doar pentru că nu ești îndeajuns de conștient."

DAVID HEMERY

Cei mai mulți oameni sunt familiarizați cu termenul de antrenament (*coaching*) în context sportiv. Există antrenori de fotbal, antrenori de tenis, antrenori de schi — nu există prea multe sporturi care să nu fie asociate cu antrenamentul. Dar ce putem spune despre antrenorii/instructorii personali? Se pare că din ce în ce mai mulți oameni au pe cineva care să-i sprijine sau să-i impulsioneze să fie în formă. De curând, unul dintre colegii mei s-a antrenat, cu sprijinul unui antrenor personal, să alerge la Maratonul Londrei și a ajuns, dintr-un om care nu mai alergase niciodată înainte, să termine cursa în cinci ore, cu doar opt săptămâni de antrenament. Mai recent, a apărut termenul de „antrenament de viață" (*life coaching*). E ca și cum ar avea loc o trezire în ce privește valoarea dezvoltării de sine, cu scopul de a fi în formă din punct de vedere mental și fizic.

În munca mea, a existat o adevărată explozie în ce privește cererea de *coaching* personal. Liderii în afaceri nu se mulțumesc să se culce pe lauri, ei vor să se concentreze asupra felului în care pot atinge o mai mare eficiență personală. Iar acest gen de lideri vor de asemenea să învețe cum să-și antreneze angajații să facă la fel. E ca și cum oamenii ar explora toate posibilitățile exterioare pentru a atinge o cotă cât mai competitivă, cotă ce devine din ce în ce mai incertă, și atunci ar începe să caute în ei înșiși noi răspunsuri.

David a schimbat de trei ori firmele în ultimii trei ani. În fiecare firmă în care a lucrat a fost întotdeauna unul dintre vânzătorii de vârf. Însă se simțea frustrat, deoarece scopul lui era mai degrabă să conducă o echipă, decât să lucreze ca vânzător independent tot restul carierei sale. I s-au oferit câteva oportunități de a dovedi ce poate și de curând a fost așezat la cârma unei echipe din firma unde lucrează. Însă de fiecare dată când și-a asumat un astfel de rol, a început să aibă probleme în ce privește relaționarea cu alți oameni-cheie. Rezultatul a fost acela că a ajuns atât de frustrat pentru faptul că oamenii nu cooperau așa cum se aștepta el, încât în cele din urmă a plecat și și-a găsit o altă slujbă ca agent de vânzări. A făcut acest lucru până când și-a găsit din nou calea către un rol de conducere. Tiparul s-a repetat.

Aceasta este o tendință obișnuită în multe companii și există nenumărate exemple similare de oameni care par destinați să nu-și realizeze ambițiile. Care este soluția tipică? De obicei, este aceea de a lăsa persoana să plece. Poate că unele companii investesc în cursuri de management, crezând că există tehnici de administrare a resurselor umane care să poată fi învățate pentru a rezolva această chestiune. Alte companii poate că investesc timp în evaluarea personală, iar în acest caz David ar fi primit sfaturi privind felul în care să se descurce cât mai bine cu persoanele cu care are probleme. Alte companii poate că nu fac altceva decât să dea din umeri și să spună „Totdeauna pierzi un bun vânzător când încerci să faci din el un manager." Așadar, unde intervine *coaching*-ul bazat pe NLP?

Ținta coaching-*ului în NLP*

Ținta *coaching*-ului în NLP este aceea de a-i sprijini pe oameni să-și realizeze adevăratul potențial. Aceasta se bazează pe premisa că cele mai multe dintre limitările potențialului nostru real nu sunt reprezentate de ceilalți oameni, ci de strategiile nesănătoase pe care le-am învățat și care se află înlăuntrul nostru. Ne referim uneori la NLP ca fiind „**studiul structurii experienței subiective**". În cazul lui David,

aceasta înseamnă că există o structură după care el își creează acea experiență repetată. Faptul că ea este repetată reprezintă cheia. Problemele nu i se trag de la alți oameni (el retrăiește aceleași probleme, indiferent cine sunt oamenii), ci de la el însuși.

Ce tipare din viața dvs. se repetă? De exemplu:

- Descoperiți că pierdeți în mod frecvent oamenii-cheie din echipă?
- Invariabil intrați în conflict cu echipa managerială și ajungeți să părăsiți compania?
- Vă aflați deseori în dezacord cu oamenii investiți cu autoritate și vă simțiți frustrat?
- Vă este greu să păstrați o relație de lungă durată?
- Descoperiți că preferați să vă distanțați de oricine se apropie prea mult?
- Într-un fel, s-ar părea că nu reușiți să vă atingeți scopurile, deși sunteți la un pas de succes?
- Găsiți că cea mai mare parte a muncii este dificilă și grea?
- Simțiți că deseori faceți lucrurile anevoie?
- Credeți că viața este nedreaptă?
- Descoperiți că oamenii în care vă puneți speranțele vă lasă mereu baltă?

Pe de altă parte, vă numărați printre oamenii aparținând următorului gen:

- Vi se pare ușor și atingeți aproape fără efort, în mod sistematic ceea ce vă doriți?
- Sunteți în mod frecvent surprins de cărțile bune pe care vi le-a împărțit viața?
- Descoperiți că păreți să atrageți oamenii valoroși, care vă sprijină și lucrează cu dvs.?
- Sunteți surprins de oportunitățile care vă ies în cale și simțiți că sunteți un om foarte norocos?

Semnificația tuturor acestora, a celor bune sau a celor rele, este aceea că ele sunt tipare învățate, pe care noi înșine le impunem lumii, indiferent de calitatea circumstanțelor exterioare. *Coaching*-ul bazat pe NLP constă în a descoperi aceste tipare și în a învăța noi înșine sau a-i învăța pe alții să facă alegeri care conduc la împlinirea a ceea ce ne dorim și la realizarea întregului potențial. În esență, scopul *coaching*-ului bazat pe NLP constă în:

- Descoperirea tiparelor (a strategiilor) noastre sau ale altora, mai ales a capacităților extraordinare, astfel încât să le putem reproduce sau transfera în alte contexte. De exemplu, dacă aveți o strategie extraordinară de a vă socializa, în general, cu oamenii, dar găsiți că este dificil să faceți același lucru atunci când sunteți într-o întâlnire de afaceri cu persoane necunoscute, puteți învăța să transferați strategia care funcționează la nivel social într-un context de afaceri, utilizând NLP.
- Descoperirea strategiilor care ne conduc la obținerea unor rezultate pe care nu le mai dorim în viața noastră. Dându-ne seama cum facem ceea ce facem, ne putem reprograma pe noi înșine sau îi putem antrena pe ceilalți să se reprogrameze astfel încât să facă alegeri noi. De exemplu, dacă în contextul efectuării unei vânzări sunteți insensibil la semnalele date de cealaltă persoană și, prin urmare, această lipsă a dvs. vă sabotează oportunitățile privind vânzarea, puteți descoperi ce anume faceți și puteți învăța o nouă strategie care să vă ajute să obțineți rezultatele pe care le doriți.
- A învăța cum să vă antrenați pentru a depăși problemele apărute în munca și viața dvs. și a-i sprijini pe ceilalți să facă la fel.
- A vă sprijini pe dvs. înșivă și pe alții să vă dezvoltați încrederea și respectul de sine, astfel încât să recunoașteți faptul că dețineți deja toate strategiile pe care vi le-ați dori în viață. Prin *coaching*-ul bazat pe NLP puteți învăța să vă construiți această încredere și să ajungeți la aceste strategii atunci când doriți.
- Capacitatea de a descoperi care este marca personală a excelenței, astfel încât să obțineți succesul pe care numai dvs. îl puteți obține. Cu alte cuvinte, cu NLP puteți învăța cum să vă diferențiați prin aptitudinile naturale pe care le dețineți deja.
- A învăța cum să vă organizați pentru a obține ceea ce doriți, influențându-vă pe dvs. înșivă din interior sau antrenându-i pe ceilalți să facă la fel.
- Dezvoltarea capacității de a învăța din fiecare circumstanță a vieții și de a-i antrena pe ceilalți să obțină același nivel de asumare.

NLP și alte tipuri de coaching

Dacă David ar fi venit la mine pentru *coaching*, m-aș fi putut concentra asupra a ceea ce mergea prost în diferitele situații în care era implicat el și oamenii-cheie din echipa sa. Am fi putut explora împreună ce anume nu a mers bine în perioada în care ocupa un post de conducere și ce ar fi putut să facă în schimb. Însă dacă aș fi procedat astfel, l-aș fi putut ajuta să regleze problema doar pentru un timp, nu să rezolve tiparul pe care se baza aceasta.

Aș putea, de asemenea, să mă orientez spre sursa tiparului. Este posibil, de exemplu, ca David să fi avut unele dificultăți pe când era copil în relaționarea cu tatăl său sau cu o figură echivalentă cu a tatălui, cu care nu a reușit să se descurce în plan emoțional. Când copiii se confruntă cu o situație emoțională copleșitoare, pe care nu o pot rezolva eficient, o eludează. Fie se disociază de experiență, fie o distorsionează cumva, pentru a putea da sens la ceva aflat dincolo de înțelegerea lor. Aș putea opta pentru fiecare dintre aceste

abordări, dar, în NLP, **suntem interesați să dăm sens experienței în prezent**. David are o structură pe care o poartă cu sine în toate situațiile pe care le trăiește. Schimbându-și locul de muncă sau oamenii cu care lucrează, nu se va produce vreo diferență, în ultimă instanță. Important este ca David să învețe cum să schimbe acea structură a gândirii și a comportamentului său care conduce la repetarea unui tipar din trecut.

Coaching-ul bazat pe NLP se referă la proces, și nu la conținut. Când găsim o cale de a dezvolta procesul a ceea ce facem, influențăm toate situațiile în același fel.

Când învățăm un om să pescuiască, îl hrănim pentru toată viața.

Așa că atunci când acordăm asistență în *coaching* bazându-ne pe NLP, încercăm să facem astfel încât persoana respectivă să devină conștientă de procesul pe care-l trăiește. Conștientizarea faptului că acest proces este o alegere făcută în prezent reprezintă ea însăși o influență. Și păstrând distanța și revăzând structura experienței, decizia cu privire la ce bucăți vrem să păstrăm și pe care vrem să le dezvoltăm ne schimbă viața. Așa putem învăța, cu ajutorul NLP, să înlăturăm barierele învățate și obstacolele pentru a atinge un potențial cât mai mare.

Crearea unei platforme pentru schimbare

Un intrus a spart recent casa mamei mele din Liverpool. A furat bijuterii și bani. Ea are 90 de ani și șocul experienței a tulburat-o mai mult decât pierderea bunurilor. Săptămâna trecută, poliția a întrebat-o pe mama dacă ar fi dispusă să-i ajute la o identificare. Mama este invalidă și orice activitate fizică este foarte dureroasă și supărătoare pentru ea. Însă are principii foarte puternice și a dorit să ajute pentru a preveni delicte similare pe viitor. Pot să spun că era foarte supărată când m-a sunat și mi-a cerut sfatul. „Crezi că ar trebui să ajut la această identificare?" a întrebat ea. O parte din mine dorea să-i spună „nu", pentru că nu voiam să treacă prin emoțiile acelei experiențe, dar instinctul m-a îndemnat să-i spun: „Da, cred că asta trebuie să faci." I-am spus acest lucru, iar ea mi-a mulțumit pentru răspuns.

Dacă într-o anumită chestiune un coleg îmi pune o întrebare având același format: „Crezi că ar trebui să..." și dacă țelul meu este acela de a-l sprijini să-și descopere respectul și încrederea în sine, atunci îi spun „da" din principiu. Spunând „da", confirm percepțiile deja configurate în el însuși. Confirm faptul că viziunea sa despre lume este validă. Spunând „da", presupun că are deja toate resursele necesare și acționez în sensul în care e mai probabil să-i dezvolt independența, respectul de sine și încrederea, decât dacă i-aș oferi o soluție de-a mea.

Principalul rol al unui antrenor este de a-i sprijini pe ceilalți să-și realizeze adevăratul potențial. Cred, de asemenea, că cea mai rapidă și mai eficientă cale în acest sens este a-i ajuta să descopere resursele pe care le au deja înlăuntrul lor. În contextul *coaching*-ului, deseori este mai potrivit să găsești căile de a-i spori cuiva respectul de sine și încrederea decât să găsești soluția „corectă". Fără îndoială, cele mai puternice experiențe din care am avut de învățat au fost acelea în care am făcut o greșeală. *Coaching*-ul ne cere să fim pregătiți să le lăsăm celorlalți spațiul de a comite propriile greșeli și de a-și realiza propriul succes. Ei pot face acest lucru doar dacă-i încurajăm să facă lucrurile în maniera lor și să învețe din ele.

În mod ironic, deși mama mea a fost foarte zguduită de experiența cu intrusul, a avut totuși impulsul de a se asigura că se face dreptate. Într-un fel, sprijinind identificarea, ea a simțit că are o contribuție socială semnificativă, așa cum nu mai făcuse de mulți ani. Cine sunt eu ca să caut să o împiedic, pentru a-mi proteja propriile temeri?

Când îi asistăm pe ceilalți în *coaching*, este nevoie să fim foarte lămuriți în privința emoțiilor cu care avem de-a face.

Pentru a dezvolta încrederea cuiva în sine și, prin urmare, în capacitatea sa de a-și folosi propriile resurse, încerc să răsplătesc și să confirm orice ocazie în care acea persoană indică faptul că face acest lucru. Dacă cineva are structura răspunsului inclusă în întrebare, rolul meu de antrenor este de a întări acest răspuns.

Exemple de întrebări la care se presupune că răspunsul este „da":

- Crezi că ar trebui să accept slujba care mi-a fost oferită în această nouă companie?
- Crezi că voi găsi suficientă încredere în mine să fac acest lucru?
- Crezi că ar trebui să mă mai gândesc la hotărârea luată?
- Sunt destul de direct spunând asta?

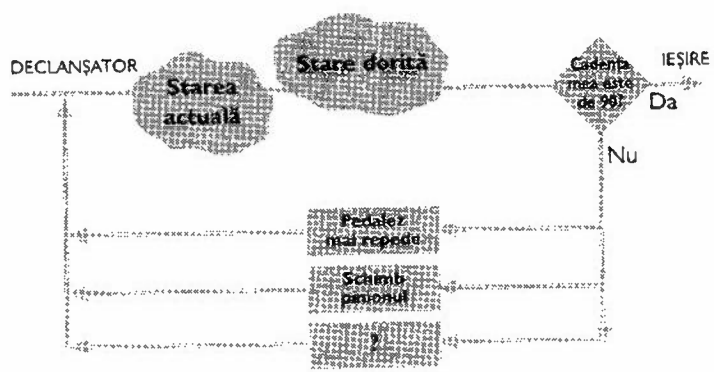
Ultima întrebare invită la un *feedback* direct — „da". Și totuși am fost martora multor asistenți în *coaching* care căutau, prin răspunsul lor la o întrebare ca aceasta, mai degrabă să pondereze, decât să confirme adevărul pe care cel ce punea întrebarea îl știa deja în interiorul său — și, desigur, să dea și să primească *feedback*, subiect discutat în capitolul 19.

Descoperirea resurselor interioare

În capitolul 11 am introdus TOTI (Testare → Operație → Testare → Ieșire). Aceasta este o schemă de trasare a strategiilor pe care le folosim pentru a ieși din starea prezentă într-o stare dorită, viitoare.

Pe bicicleta mea, am un minicomputer care măsoară viteza punctuală, viteza medie, distanța parcursă, viteza cea mai mare și multe altele. El măsoară de asemenea cadența sau viteza de pedalare, ritmul în care învârt pedalele. Învățând să-și impună cadența, cicliștii experimentați își dezvoltă capacitatea de a merge pe bicicletă. Cu cât rotesc mai repede pedalele, cu atât își folosesc mai eficient energia. Ținta mea este o cadență de 90, așa că atunci când merg pe bicicletă, urmăresc feedback-ul în ce privește performanțele mele. În cazul în care cadența scade sub această limită, atunci schimb viteza de pedalare. Dacă nu sunt capabilă să cresc viteza, dau pe un pinion mai jos, până când ajung iarăși la cadența pe care mi-am impus-o. Când nici una dintre aceste strategii nu funcționează, îmi explorez starea interioară pentru a găsi căi de a tolera un nivel mai mare de disconfort, astfel încât să pot crește puterea de pedalare.

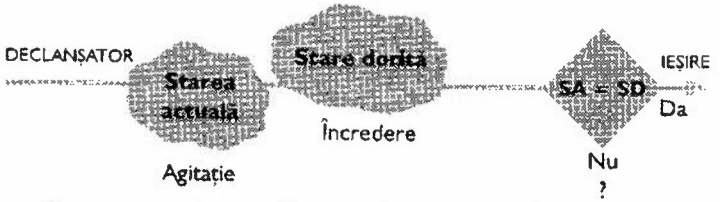
Acest proces oglindește elementele TOTI. Starea dorită este o cadență de 90. Privind computerul de pe bicicletă, TESTEZ pentru a vedea dacă rămân la acest nivel. Dacă *feedback*-ul pe care-l primesc indică faptul că am scăzut sub cadența dorită, atunci OPEREZ, pedalând mai repede. Dacă funcționează (starea prezentă se potrivește cu starea dorită), atunci TESTEZ citind monitorul, iar apoi IES temporar. Dacă OPERÂND în acest fel nu obțin starea dorită, atunci încerc o altă OPERAȚIE, schimbând pinionul și TESTEZ din nou. Cu cât încerc mai multe OPERAȚIUNI, cu atât e mai probabil să obțin starea dorită și, prin urmare, IEȘIREA din TOTI. În acest fel, persoana cu o mai mare flexibilitate în gândire și comportament are cele mai multe șanse de a-și îndeplini țelurile.



O dată ce înțelegem cum funcționează acest proces pentru noi, îl putem folosi pentru a-i antrena și pe alții.

Cheia procesului TOTI este convingerea că „Deținem toate resursele de care avem nevoie". Întrebarea este cum o aflăm.

Să presupunem că sunteți pe punctul să faceți o importantă prezentare de afaceri și vă este teamă că pe parcursul ei nu veți putea să mențineți interacțiunea cu ceilalți, deoarece sunteți prea agitat. Starea dvs. prezentă este aceea de agitație, iar starea dorită este aceea de calm; vă doriți în special să vă descurcați cu ușurință la întrebări.

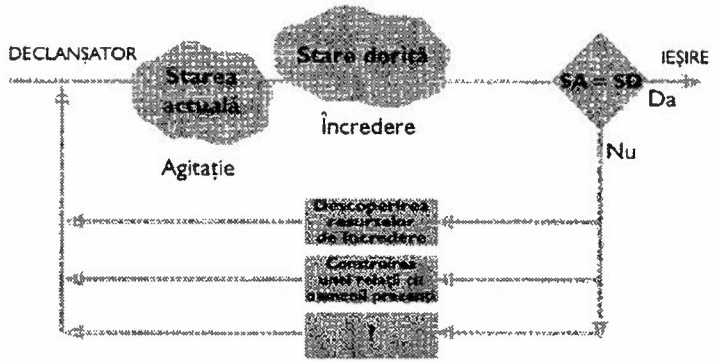


Aproape cu siguranță starea dvs. prezentă încă nu se potrivește cu starea dorită. Ce pași puteți face pentru a ajunge la acest punct?

1. Identificați ce credeți că aveți nevoie pentru a obține starea dorită. Ceea ce ați identificat este o stare emoțională de încredere. Întrebarea este cum ajungeți acolo.
2. Pornind de la premisa că aveți deja această resursă, întrebarea pe care trebuie să v-o puneți este următoarea: Când anume în experiența mea (nu contează cât de efemeră) sunt animat de acest tip de încredere pe care mi-o doresc acum? Puteți să descoperiți o asemenea situație în experiența dvs., chiar dacă de atunci au trecut luni sau ani.
3. Întoarceți-vă la acel moment (în stare de asociere) astfel încât să-l retrăiți, mai ales starea de încredere. Pentru aceasta, e de folos să vă imaginați ce ați văzut atunci, ce ați auzit, ce ați simțit fizic; retrăiți acum pe propria piele sentimentele de atunci — starea de încredere.
4. O dată ce ați ajuns aici, ancorați această stare de încredere printr-o atingere, printr-un cuvânt sau printr-o imagine

și aduceți-o în prezent atunci când vă pregătiți mental pentru prezentare.

5. Acum testați din nou. Se potrivește starea prezentă cu starea dorită? Dacă da, atunci aveți ceea ce v-ați dorit. Dacă nu, întrebați-vă de ce altceva aveți nevoie pentru a realiza starea dorită.
6. De data aceasta, vă dați seama că ceea ce aveți nevoie este să construiți o relație cu acei oameni care se vor afla la prezentare.
7. Explorați și plănuiți moduri în care ați putea face acest lucru. Puteți să vă imaginați făcând acest lucru pentru a testa dacă acesta este singurul element de care aveți nevoie sau puteți face acest lucru în realitate, trecând din nou prin procesul TOTI.



Oricare-ar fi resursele de care aveți nevoie, convingerea este că undeva le aveți. Printre exemplele de resurse emoționale aflate undeva în experiența noastră se numără:

- Curajul.
- Pacea minții.
- Entuziasmul.
- Motivația.
- Determinarea.
- Distracția.

Fiecare dintre noi are reprezentări proprii în ce privește acest tip de cuvinte mari. Ceea ce contează este că știm de ce anume avem nevoie și știm unde în experiența noastră le putem găsi.

Recunoașterea unei stări cu potențial înalt

Nu e vorba doar de a cunoaște care este starea dorită — avem de asemenea nevoie să recunoaștem când o trăim. Valoarea *feedback*-ului constă în aceea că ne face capabili să reglăm ceea ce facem și cum procedăm. Dacă cunoaștem caracteristicile stării pe care ne-o dorim, avem un mijloc de a o măsura atunci când o atingem. *Feedback*-ul obiectiv, factual reprezintă o influență puternică asupra schimbării. Dacă știm prin ce se caracterizează starea pe care o dorim și știm ce am obținut (iar aceasta nu este încă starea dorită), atunci creăm o tensiune între cele două. Această tensiune este ceea ce am putea numi motivație și are un impuls propriu, care încearcă să închidă prăpastia dintre ceea ce avem și ceea ce dorim.

Una dintre modalitățile de utilizare a acestei cunoașteri este în *coaching*. Pentru fiecare dintre noi, cea mai influentă stare este aceea de concordanță. Concordanța este o stare de relaționare totală cu sine, în care toate aspectele ființei noastre și ale comportamentului nostru sunt în acord. Sportivii numesc deseori această stare „zona de plutire". Ea apare ca rezultat al unei îndelungate instruiri și discipline și este punctul culminant a tot ceea ce un sportiv poate să obțină, maxima personală, atinsă cu ușurință și fără efort.

În capitolul 13 am introdus nivelurile logice ale modelului schimbării. Cu ajutorul aceluiași model putem evalua gradul de concordanță din interiorul nostru.

Gândiți-vă (rapid) la un moment în care v-ați simțit inconfortabil cu ceea ce făceați și cu felul în care procedați. Poate fi vorba de un moment de disconfort emoțional, în care ați fost stânjenit de felul cum v-ați descurcat în acea situație. Probabil că ați simțit că ați agresat ceva ce considerați important sau că ați compromis substanțial unele credințe sau valori profunde. V-ați simțit în conflict cu sine și probabil că ați purtat un dialog intern despre acest efect, până la punctul în care nu ați mai fost capabil să dați atenția pe care v-ar fi plăcut să o acordați oamenilor și situației.

Poziționați-vă în afara dvs., priviți și ascultați cum erați la acel moment. Ce observați în legătură cu comportamentul dvs. nonverbal? Ce caracteristici are din punct de vedere al sunetului? Puteți să fiți atât de precis în privința comportamentului dvs. din acel moment încât să-l recunoașteți, dacă v-ați afla din nou în aceeași stare?

Gândiți-vă la un moment (ar putea fi chiar momentul prezent) când ați simțit că ceea ce faceți și felul în care procedați este corect pentru dvs. — un moment în care aptitudinile dvs. naturale „plutesc" și tot ceea ce doriți să împliniți pare să vină de la sine, când simțiți că trupul și mintea dvs. spun „da" la felul în care sunteți ca persoană.

Poziționați-vă în afara dvs., priviți și ascultați cum erați în acel moment. Ce vă este caracteristic în starea despre care vorbim acum? Dacă ar fi să vorbiți cu altcineva, cum ar putea acea persoană să-și dea seama că vă aflați în această stare? Ce i-ați spune?

Unul dintre rolurile celui care oferă *coaching* este să dea acest tip de *feedback* persoanei pe care o asistă. Aceasta înseamnă că privind-o și ascultând-o pe acea persoană să puteți spune când se află într-o stare de concordanță și când nu. Dacă cineva vine la dvs. deoarece este într-o stare problematică de ceva timp, ar fi de ajuns să aruncați o privire rapidă asupra stării sale de concordanță. Dar trebuie să fiți suficient de vigilent pentru a prinde momentul când se ivește.

Iată câteva exemple pentru ceea ce ați putea vedea.

În starea de neconcordanță

- Tensiune în mușchii faciali.
- Ten palid.
- Privire sticloasă.
- O poziție asimetrică a corpului.

- Face referire la oamenii-problemă, gesticulând prin aer, către exterior.
- Folosirea cuvintelor „trebuie", „încerc", „e nevoie".
- Sublinierea stării problematice, caracterizată prin cuvinte precum „nu vrea", „nu" și „niciodată".

În starea de concordanță

- Mușchi faciali relaxați.
- Ten îmbujorat.
- Privire vioaie.
- O poziție simetrică a corpului.
- Gesticulație consistentă către interior.
- Folosirea unor cuvinte precum „vreau să", „pot", „îmi place cu adevărat".
- Dat din cap.
- Pauze în conversație.
- Folosirea unui limbaj activ.

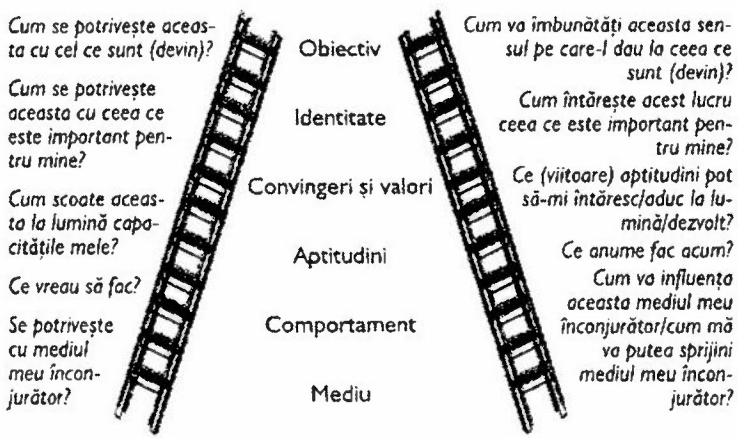
Aceste semne nu vor fi aceleași în cazul tuturor. Ține de rolul dvs. de asistent în *coaching* să fiți capabil să punctați diferențele și să dați un *feedback* precis în funcție de caracteristicile fiecăruia. Este o informație eliberatoare; o dată ce o persoană deține această informație, are de ales. Poate alege dacă să rămână înțepenit în starea problematică sau poate alege starea de concordanță (în mod tipic, o stare de împlinire de sine).

Scara către succes

Ceea ce stimulează nevoia sau dorința de a beneficia de *coaching* este de obicei o stare de neconcordanță. Poate că simțim că lucrăm într-un mod aflat în contradicție cu ceea ce considerăm că este important. Sau poate că suntem în fața unei decizii care ar însemna să ne sacrificăm un angajament față de oamenii importanți pentru noi. Sau poate că știm că nu lucrăm la capacitatea maximă. Oricare-ar fi situația, o neconcordanță va însemna că ne limităm sau chiar ne blocăm calea

către obținerea lucrurilor de care suntem cu adevărat capabili. Uneori, această neconcordanță apare din cauză că alegem să ștergem ceea ce intuitiv știm că nu este corect și sperăm că lucrurile se vor aranja de la sine în timp. Și deși acest lucru se întâmplă uneori, e mult mai probabil ca lucrurile să se deterioreze. Cu cât ignorăm mai mult problemele, cu atât rezolvarea lor va fi mai dificilă.

Unul dintre modurile cele mai simple și totuși, uneori, foarte puternice de a utiliza nivelurile logice ale modelului schimbării este *coaching*-ul prin întrebări, pentru a străbate toate nivelurile, în scopul de a recunoaște în ce fel să luăm (sau nu) o decizie care să fie concordantă. Întrebările prin care se poate parcurge acest proces sunt prezentate în următoarea diagramă.



Excelența presupusă

Ca asistenți în *coaching*, una dintre cele mai mari influențe pe care le avem constă în încrederea noastră în persoana cu

care lucrăm. Dacă nu ne putem imagina persoana pe care o asistăm împlinind acele țeluri pe care le exprimă sau dacă nu putem să ne-o imaginăm realizându-și un potențial mai înalt, atunci ar fi mai bine să nu o asistăm. Dacă, pe de altă parte, ne putem imagina această persoană ca pe acea persoană care vrea să fie sau care este capabilă să realizeze un potențial mai mare, atunci acest lucru trebuie să i-l comunicăm.

Dacă mă gândesc la dvs. ca fiind stupid, mă voi adresa părții „stupide" din dvs. Dacă mă gândesc la dvs. ca fiind încăpățânat, voi încuraja tocmai această trăsătură și de ea o să am parte în interacțiunile mele cu dvs. Dacă însă pot vedea partea încrezătoare din dvs., interacțiunile mele cu dvs. vor invita acea parte să iasă la lumină. Dacă vă pot vedea, auzi și simți trecând dincolo de limitele tiparelor și fiind pe de-a-ntregul dvs. înșivă în stare de concordanță, atunci acel „dvs." poate ieși din ce în ce mai mult la lumină.

Să presupunem că aveți un coleg, un membru din familie sau un asociat care vă dă un sentiment de frustrare. Poate că aveți senzația că el ar putea realiza mai mult decât în mod curent. De multe ori este de ajutor să acordați atenție celor mai personale situații, iar apoi să vă extindeți gândirea în exterior, la ceilalți. Se poate întâmpla ca acea persoană să nu fi excelat în ceea ce a făcut până atunci — dar *coaching*-ul nu vizează faptele, ci procesele și convingerile.

Poate vă puteți aminti de cineva care, fără a ține cont de datele concrete, a dovedit o încredere atât de mare în dvs., într-un moment-cheie al vieții dvs., încât v-a inspirat să realizați ceva dincolo de tot ceea ce făcuserăți mai înainte. Poate că a fost vorba de un profesor care a arătat un interes special față de ceea ce a crezut că sunteți capabil. Poate a fost șeful dvs., care v-a arătat o încredere de care nu mai avuseserăți parte până atunci. Sau poate că au fost părinții dvs., care s-au încăpățânat să creadă în dvs., indiferent ce s-a întâmplat. Aceasta este temelia unui *coaching* reușit.

Îi influențăm pe ceilalți prin încrederea pe care le-o acordăm, indiferent de fapte sau de circumstanțe. *Coaching*-ul este un proces emoțional. Gândiți-vă la copiii dvs., la familie, la colegi sau la asociați. Se numără printre aceștia vreunul în care ați investit o încredere ieșită din comun? Ați avut îndoieli cu privire la vreunul? Încrederea dvs. poate întări încrederea sa. Îndoiala dvs. poate adânci îndoiala sa. Ține de responsabilitatea dvs. ca asistent în *coaching* să credeți în oamenii pe care-i asistați, fie că sunt membri ai familiei sau oamenii cu care lucrați.

Cum întăriți încrederea celorlalți? Încrederea vine din capacitatea noastră de a ne imagina pe noi înșine sau pe ceilalți împlinindu-ne țelurile. Dacă-i putem vedea, auzi și îi putem simți cum își realizează visurile, acest fapt îi „transferă" într-o stare de încredere — pe care le-o comunicăm indiferent de ceea ce am face sau am spune. Puteți face aceasta punându-vă imaginația la lucru fie atunci când nu sunteți în compania lor, fie atunci când interacționați cu ei. Dacă realizați acest lucru în timpul unei interacțiuni, detașați-vă și imaginați-vă persoana respectivă realizând un potențial dincolo de ceea ce demonstrează în momentul respectiv.

Una dintre colegele mele este excepțională prin capacitatea ei de a-i sfătui pe oameni în chestiuni privitoare la imaginea lor. Ea vede frumusețea în orice om pe care-l întâlnește.

Cine pe cine antrenează?

Când cineva vine la mine prima oară pentru o ședință de *coaching* și îmi relatează problema sa, una dintre primele mele reacții este să mă întreb: „Vreau să mă confrunt cu această chestiune în viața mea în acest moment?" *Coaching*-ul este un proces reciproc. Pot oferi structura pe care

mi-am stabilit-o pentru mine însămi în viață până acum sau cea pe care o stabilesc în prezent.

În esență, atunci când interacționăm cu o altă persoană, formăm un sistem. Nu suntem „cei ce-i asistă în *coaching* pe ceilalți", suntem parte a sistemului de *coaching*. Ceea ce oferim este ceea ce primim și ceea ce primim și acceptăm pentru noi înșine este ceea ce dăruim.

O dată cu oamenii pe care-i asistăm în *coaching* ne limpezim și angajăm acele părți din noi pe care avem nevoie să le rezolvăm sau pe acelea pe care le-am rezolvat și pe care le putem da acum ca exemplu. *Predăm lucrurile de care avem cel mai mult nevoie*. S-ar putea să nu mă comport exact ca oamenii pe care-i asist în *coaching*, dar în experiența mea dețin o structură paralelă sau o capacitate paralelă. De pildă:

Ce văd la cealaltă persoană?	Ce fac eu?
Îi îndepărtează pe colegi prin modul de a vorbi.	Îi îndepărtez pe membrii familiei prin modul meu de a vorbi.
Evită să își ia angajamentul că se va schimba.	Evit angajamentul față de unul dintre obiectivele mele stabilite.
Prin felul în care se poartă la ședință, persoana dovedește că este în mod agresiv concentrată asupra a ceea ce-și dorește și insensibilă la nevoile celorlalți.	Sunt vizibil agresivă în concentrarea mea asupra scopurilor de la serviciu și obtuză în privința efectului acestui fapt asupra prietenilor și familiei.

Rezolvând chestiunile pentru mine însămi, încep să recunosc și, prin urmare, să întăresc acest gen de aspecte la ceilalți. De exemplu:

Aspecte cu care v-ați putea confrunta în ceea ce vă privește	Aspecte pe care le-ați putea sprijini la ceilalți
Disponibilitatea dvs. de a renunța la ceva de reală importanță.	Capacitatea lor de a renunța la comportamente, oameni sau posesiuni materiale care le sunt familiare și confortabile, dar limitative.
Capacitatea dvs. de a-i spune cuiva apropiat cât de mult vă pasă de el/îl iubiți.	Capacitatea lor de a uita și de a renunța la judecăți trecute și de a se mai lăsa intimidați.
Hotărârea de a vă „reinventa" și de a vă orienta către noi abordări sau noi afaceri.	Capacitatea lor de a renunța la ideea că trebuie să aibă ceea ce-și doresc, indiferent de costuri.
Capacitatea de a renunța la încercarea de a-i controla pe ceilalți (membri ai familiei sau colegi de muncă) și de a-i lăsa să-și găsească propriile soluții.	Capacitatea lor de a delega și de a le da oamenilor spațiul să-și găsească propria motivație.

SCURTĂTURĂ PENTRU *COACHING*

Câteva dintre cele mai puternice abordări în *coaching* sunt și cele mai simple. Asemeni rădăcinilor sale, NLP este o stare de interes și curiozitate. Aplicând aceste două principii, iată o scurtătură pentru *coaching*.

1. Invitați pe cineva să vorbească despre o chestiune în legătură cu care i-ar plăcea să aibă noi posibilități de alegere sau o înțelegere mai mare.

2. Adoptați o stare de curiozitate și acceptare.
3. Adoptați o poziție similară și modul de mișcare al celeilalte persoane. Este vorba de ceva aproximativ — nu e nevoie să faceți pe mimul. Gândiți-vă la dvs. ca și cum ați fi conectat cu acea persoană.
4. Ascultați cu atenție ce vă spune. Observați mental cuvintele pe care le rostește și gesturile pe care le face.
5. Puneți-i întrebări deschise (vedeți întrebările cu rol de precizare din capitolul 6), utilizând doar cuvintele pe care vi le furnizează acea persoană. Nu încercați în nici un fel să dați sugestii sau să schimbați ceea ce spune. Fiți doar curios, într-atât încât să înțelegeți pe de-a-ntregul ce are de spus, explorând doar acele aspecte ale situației pe care vi le furnizează.
6. Rezumați în fața sa, din când în când, ce a spus, folosind limbajul său. Țineți-vă de vocabularul persoanei respective și folosiți stilul său nonverbal de comunicare când faceți acest sumar.
7. În timp ce stați de vorbă, identificați felul în care se regăsește structura respectivei chestiuni la dvs. înșivă și cum ar trebui sau cum o aplicați în viața dvs.
8. Încercați să v-o imaginați pe cealaltă persoană obținând ce-și dorește cu adevărat. Vedeți, auziți și simțiți acest lucru până când aveți convingerea că ea este capabilă de un potențial mai mare decât a demonstrat până atunci, fie în ce privește respectiva chestiune, fie în viața sa ca întreg. Gândiți-vă la aceasta pe măsură ce vorbiți cu persoana respectivă (păstrați această imagine pentru dvs.).
9. Dați-vă seama că din acea chestiune adusă în față de persoana cu care lucrați aveți și dvs. de învățat.
10. Rezumați ceea ce ați auzit și ce credeți că simte cealaltă persoană.
11. Întrebați-o dacă mai vrea și altceva de la dvs.

Rezumat

Coaching-ul de înaltă performanță în NLP este fondat pe studiul experienței subiective. Descoperind felul în care ne structurăm amintirile, imaginația, gândurile, aflăm modul în care ne construim cariera și viața exact așa cum sunt la ora actuală. Faceți o comparație cu codul unui program pentru computer pentru a înțelege felul în care obținem rezultatul pe care-l obținem. Iar dacă nu obținem ceea ce dorim, putem căuta greșelile din program și apoi să-l „corectăm".

ÎNDEMN LA MEDITAȚIE

1. Cereți-i unui coleg sau unui prieten să ia parte la un exercițiu împreună cu dvs. Spuneți-i că o să discutați cu el despre scopurile lui. Cereți-i să vă spună despre progresul pe care l-a făcut în atingerea acestor scopuri. În primele minute (nu mai mult de-atât), gândiți-vă cât de improbabil este ca el să atingă acele scopuri. Gândiți-vă la dificultatea și la imposibilitatea a ceea ce spune. Nu trebuie să spuneți ce gândiți, dar angajați-vă într-o anume interacțiune cu el în timp ce stați de vorbă.

După câteva minute, schimbați-vă modul de gândire, astfel încât să vi-l imaginați realizând tot ceea ce a spus mai devreme și chiar mai mult. Vedeți și auziți în minte ceea ce face în viitor, starea dorită de el. Observați ce simțiți față de acea persoană în timp ce faceți acest lucru și angajați-vă în discuție, astfel încât el să continue să vorbească despre aceste scopuri. Faceți acest lucru timp de câteva minute sau mai mult.

La sfârșitul acestui interval, întrebați-vă colegul cum s-a simțit în timpul conversației. A observat sau a simțit vreo diferență în felul în care v-ați comportat față de el sau în

felul în care s-a simțit el însuși? Ați observat vreo schimbare în răspunsurile pe care vi le-a dat atunci când v-ați modificat felul de a gândi? Dar el?

2. Gândiți-vă la cineva cu care vă este dificil să lucrați. Întrebați-vă ce imagine a persoanei respective ați avut înainte de și în timpul fiecărei interacțiuni cu ea, pe care ați considerat-o dificilă. Acum gândiți-vă la o persoană cu care vă este ușor și chiar vă face plăcere să interacționați. Ce se petrece în mintea dvs. înainte de și în timpul interacțiunii?

3. Gândiți-vă la un rezultat pe care vreți să-l obțineți în viață sau pentru obținerea căruia munciți chiar acum. Care este starea pe care v-o doriți? Care este starea dvs. prezentă? Ce calități aveți nevoie să descoperiți în dvs. înșivă pentru a trece prăpastia dintre cele două? Cum ați putea să retrăiți acea calitate, astfel încât s-o faceți să slujească obiectivul pe care vreți să-l atingeți astăzi?

4. Gândiți-vă la cineva de la slujbă, la cineva din viața dvs. personală și la cineva din comunitate cu care nu vă înțelegeți așa cum ați dori. Care credeți că este cauza dificultăților întâmpinate cu fiecare în parte? În ce fel aspectul identificat în cazul fiecăruia reflectă un adevăr despre dvs. înșivă?

5. Gândiți-vă la cineva de la serviciu, din viața personală și din comunitate cu care ați vrea să vă înțelegeți bine. Ce admirați la fiecare dintre aceste persoane? În ce fel aspectul identificat în cazul fiecăruia reflectă un adevăr despre dvs. înșivă?

Robert Dilts știa deja ce strategie să adopte când i-a fost adus un băiat ce fusese catalogat ca având probleme de învățare, pentru a se constata dacă-l putea ajuta să facă progrese la învățătură. Băiatul avea cam 11 ani și se credea despre el că nu e capabil să spună cuvintele pe litere. Mulți adulți buni cunoscători de engleză vizualizează cuvântul pe care vor să-l spună pe litere ca și cum ar fi proiectat deasupra capului lor, pe un ecran. Probabil că acel băiat nu văzuse niciodată așa ceva. Robert l-a întrebat care este filmul lui preferat și băiatul a răspuns „Războiul Stelelor". L-a întrebat apoi pe băiat care este personajul favorit din film, iar el a răspuns că Wookie. Pentru cei care n-au văzut* Războiul Stelelor, *Wookie e o creatură care seamănă cu un urs.

Robert l-a întrebat pe băiat dacă ar vrea să joace împreună un joc și el a fost de acord. L-a întrebat dacă poate să și-l imagineze pe Wookie acum, iar băiatul a căutat câteva momente cu privirea și a spus că poate. Robert l-a întrebat apoi dacă poate să-l facă pe Wookie să-și ridice brațele la orizontală, în lateral (i-a arătat cum), iar băiatul (căutând din nou cu privirea) a spus „da".

— Acum, a spus Robert, aș vrea să atârni câteva litere de brațele lui Wookie. Pune un P, după aceea un H, apoi un E — pe brațul drept. După fiecare literă, Robert făcea o pauză. Ai terminat?

Băiatul a încuviințat din cap.

— Poți să-l faci acum pe Wookie să deschidă gura?

Băiatul a încuviințat din nou.

— Vreau să ți-l imaginezi pe Wookie cum își deschide gura și cum rostește câteva litere. Prima literă este N. Poți să faci asta?

Încă o încuviințare.

— Acum îl vezi iar pe Wookie deschizând gura și de data aceasta litera care iese este O. Și încă o dată, următoarea literă este M — iar când Wookie deschide gura, iese acest M. Și acum un E. Ai făcut asta?

— Da, a spus băiatul, deși Robert știa deja răspunsul.

— Acum vreau să mai atârni câteva litere de celălalt braț al lui Wookie. Mai întâi, un N, apoi un O, și acum un N.

Când băiatul a arătat că făcuse acest lucru, tot ce-a mai rămas a fost ca Robert să-i spună: — Acum spune ce litere sunt atârnate de brațul drept al lui Wookie (a indicat la ce braț se referea).

Băiatul a răspuns fără ezitare:

— P, H, E.

— Iar acum Wookie deschide gura și literele care-i ies... care sunt ele?

— N, O, M, E, a răspuns băiatul.

— Și acum spune-mi ce litere atârnă de brațul stâng al lui Wookie?

— N, O, N, a spus băiatul.

Apoi el a spus pe litere, fără ezitare:

— PHENOMENON.

Glosar

Ancorare. Procesul de a face asociații care să funcționeze printr-o alegere conștientă, astfel încât să poți să-ți accesezi starea aleasă atunci când acest lucru este potrivit sau să declanșezi la ceilalți această stare.

Asociere. Starea de a fi în propria-ți piele, văzând lumea prin propriii ochi, auzind-o cu propriile urechi și simțind emoțiile unei situații, fie ca cea actuală, amintită sau imaginată.

Congruență. Cu toate părțile funcționând în armonie, fără conflict.

Convingeri. Opinii susținute emoțional, tratate ca fapte și ca bază a deciziilor, aptitudinilor și comportamentelor noastre de fiecare zi.

Criteriu. Valorile și standardele folosite ca bază pentru decizii.

Disociere. Starea de a te observa pe tine însuți ca și cum ai fi cineva din afară. A te vedea și a te auzi pe tine însuți din afară — adică să te poți vedea într-un fel în întregime diferit de acela în care te vezi din interiorul propriului corp. Efectul disocierii este detașarea de propriile emoții.

Filtre. Niveluri ale gândirii care determină orientarea atenției noastre, felul în care facem ca percepțiile noastre să fie ceea ce sunt și care definesc felul în care reacționăm la situații și oameni.

Indiciile ochilor. Mișcările ochilor unei persoane, mișcări ce indică tipul de gândire: vizual, auditiv sau senzitiv.

Intrarea în ritm. Respectarea valorilor, a nevoilor și a stilului altei persoane, într-un mod care conduce la relaționare. A urma aspectele a ceea ce este important pentru celălalt și pentru tine.

Lingvistică. Studiul limbajului și, în contextul PNL, al tiparelor de limbaj ce comunică strategiile noastre de gândire.

Metaforă. Un sens paralel al unei descrieri sau al unei observații. Metaforele pot fi parabole, povestiri, analogii, imagini și acțiuni.

Modeling. Procesul de decodificare a strategiilor conștiente și în special inconștiente, ale noastre și ale celorlalți, cu scopul de a duplica rezultatele.

Neuro. Felul în care ne folosim creierul.

Niveluri logice ale schimbării. O formă de ierarhie personală și organizațională, care afectează schimbarea și gradul de eficiență al schimbării mediului înconjurător, a comportamentului, a competențelor, a valorilor, a convingerilor, a identității și a spiritualității sau a sistemelor, pentru noi și pentru ceilalți.

Poziționări perceptuale. Strategii mentale folosite de negociatorii competenți, care implică transferul mental din propria piele în pielea altei persoane și o poziționare detașată, de observator. Există un proverb indian care spune că „Trebuie să mergi o bucată de drum în mocasinii celuilalt pentru a-l putea înțelege."

Programare neuro-lingvistică. Este definită drept studiul structurii experienței subiective. Numele i-a fost dat de John Grinder și Richard Bandler în 1975. Este un proces de *modeling*, iar termenul este folosit din ce în ce mai mult în sensul includerii tehnicilor și aptitudinilor descoperite ca rezultat al acestui proces.

Programare. Nu este vorba de programarea pe computer, ci de una similară, prin aceea că are de-a face cu secvențe ale tiparelor de gândire și de comportament ce constituie strategiile noastre de a obține rezultatele pe care le obținem.

Reîncadrare. Capacitatea de a construi sensuri ale evenimentelor, astfel încât ele să funcționeze pentru tine și să creeze stările emoționale dorite.

Relaționare. Capacitatea noastră de a stabili legături cu noi înșine și cu alții, astfel încât să creăm un climat de respect, încredere și cooperare.

Rezultat (corect proiectat). Un scop caracteristic aceluia care împlinește în mod constant ceea ce-și dorește, astfel încât să câștige atât el, cât și celelalte entități implicate. Este o metodă diferită de metodele tradiționale de stabilire a scopurilor prin aceea că implică folosirea tuturor simțurilor, inclusiv a emoțiilor.

Rezultate corect proiectate. Vezi Rezultat.

Stare. Condiția mentală, fizică și emoțională a unei persoane.

Strategii. Un set de pași în gândire și comportament pentru a obține un rezultat.

TOTI. Testare → Operare → Testare → Ieșire, bucla de *feedback* utilizată pentru a ghida comportamentul.

Cuprins

Mulțumiri 5

Prefață la ediția revizuită 9

1. CE ESTE NLP? 17
Programarea neuro-lingvistică 18
Relevanța NLP 20
Ce veți câștiga din această carte? 21
Cum funcționează NLP? 23

Partea I
ELEMENTELE NLP

NEURO 37

2. TIPARELE GÂNDIRII 39
Preferințe în tiparele de gândire 40
Distincții subtile în gândire 43
Administrați-vă procesul gândirii 45
Tehnica „foșnetului" 50
Scurtătură pentru însușirea tehnicii de administrare a propriei gândiri 50
Chestionar: Identificați-vă tiparele preferate de gândire 55

3. FILTRELE LUMII NOASTRE 61
Cum să creăm relații de succes 63
Asociere/Disociere 65
Apropiat de scop/Îndepărtat de scop 68
Potrivire/Nepotrivire 69
În mare/În mic 70
Trecut/Prezent/Viitor 71
Activitate/Persoană/Obiect/Loc/Timp 72
Intern/Extern 73
Tiparul convingerii 74
Chestionar: Identificați-vă filtrele 78

4. GÂNDIND CU TRUPUL 91
Cheia o reprezintă ochii 92

Cum altfel mai gândim cu trupul nostru? ... 94
Importanța faptului de a citi limbajul trupului ... 97
Modalități tradiționale de citire a limbajului trupului ... 101
Mintea și trupul sunt una ... 102
Identificarea filtrelor ... 103
Cum să folosim limbajul trupului pentru a ne influența propria stare ... 109
Scurtătură pentru folosirea limbajului trupului cu scopul de a atinge o stare de „aliniere" ... 109

LINGVISTICĂ ... 113

5. COMUNICAREA ÎMBOGĂȚITĂ ... 115
Limbajul specific simțurilor ... 117
Scurtătură pentru folosirea limbajului îmbogățit ... 122

6. ÎNTREBĂRI CU ROL DE PRECIZARE ... 127
Limba lenește ... 128
Omisiuni ... 130
Generalizări ... 134
Distorsiunile ... 137
Administrarea dialogului interior ... 139
Administrați-vă dialogul exterior ... 142
Scurtătură pentru provocarea limitărilor personale ... 144

7. LIMBAJUL HIPNOTIC ... 149
Aplicații în afaceri ... 151
Ambiguitatea ... 153
Întrebările și comenzile întipărite ... 154
Presupuneri ... 156
Distorsiuni ... 159
Citirea gândurilor ... 161

8. METAFORA: CHEIA INCONȘTIENTULUI ... 165
Structura metaforei ... 170
Poarta către creativitate ... 172

9. METAMESAJE ... 177
Convingerile din spatele metamesajelor „sănătoase" ... 181
Factori ce contribuie la metamesaje ... 183

PROGRAMAREA ... 197

10. *MODELING*-UL ... 199
Importanța *modeling*-ului ... 199

Strategii ... 204
Strategii de luare a deciziilor ... 206
Modeling-ul în afaceri ... 207
O cotă de nivel a excelenței ... 211
Scurtătură pentru reproducerea modelului unei abilități ... 215

11. STRATEGII PENTRU O VIAȚĂ DE SUCCES ... 221
Strategii pentru succes ... 221
Axul de la fântână ... 223
Codificarea strategiilor ... 224
De ce este important să învățăm să reproducem modele ... 227
TOTI ... 229
Scurtătură pentru dezvoltarea unei strategii ... 231

Partea a II-a
REPRODUCEREA PROPRIILOR MODELE CU NLP

12. EXPLORAREA POTENȚIALULUI INTERIOR: ANCORAREA ... 241
Ancorele ne pot distruge sau îmbunătăți ziua ... 243
Să facem ancorele să lucreze în favoarea noastră ... 245
Ancorarea unei stări inspirate ... 246
Asumați-vă responsabilitatea pentru efectele induse asupra celorlalți ... 249
Ancore în afaceri ... 251
Schimbarea stărilor ... 253
Înlănțuirea resurselor ... 255
Ancorarea intuiției ... 258
Scurtătură pentru ancorarea stărilor inspirate ... 259

13. A FI ÎN ACORD CU TINE ÎNSUȚI: NIVELURILE NEUROLOGICE ALE SCHIMBĂRII ... 263
Diferitele niveluri ... 266
Influența nivelurilor ... 277
Schimbarea substanțială ... 278
Reactiv sau proactiv? ... 279
Când nu mai suntem în acord cu noi înșine ... 284
Pași către congruența cu sine ... 285
Scurtătură către starea de acord cu sine ... 287

14. SCRIEȚI SCENARIUL PROPRIEI VIEȚI: CONVINGERILE EXCELENȚEI ... 293
Cum se nasc convingerile ... 296

Cum ne influențează convingerile viața 298
Convingerile excelenței 300
Convingeri care sprijină evaluarea 319
Convingeri care sprijină clientul 320
Convingeri care sprijină negocierea 321
Scurtătură pentru a lua calea unei convingeri a excelenței 322

15. OBȚINEȚI CEEA CE VĂ DORIȚI CU ADEVĂRAT: REZULTATE BINE PROIECTATE 327
Gândirea orientată asupra problemei 329
Gândirea orientată asupra rezultatului 332
Scopuri organizaționale 346
Scurtătură pentru a obține ceea ce vreți cu adevărat 349

Partea a III-a
FIȚI UN BUN CONDUCĂTOR CU NLP

16. CREAȚI UN CLIMAT DE ÎNCREDERE: RELAȚIONAREA 361
Construirea și menținerea unei relații 365
Relaționarea ca formă de influență 369
Armonizarea valorilor și intrarea în ritmul lor într-o negociere 373
Ascultarea cu tot corpul 376
Acel e-mail 379
Scurtătură pentru a construi o relaționare 380

17. NEGOCIAȚI-VĂ DRUMUL ÎN VIAȚĂ: POZIȚIONĂRI PERCEPTUALE 385
Adoptarea unei abordări echilibrate 386
Unde și când putem folosi această abordare? 389
Poziționări dezechilibrate 391
Când trebuie să folosiți fiecare dintre poziționări? 393
Implicațiile organizaționale 397
Adoptarea unei poziții echilibrate asupra aserțiunilor 399
Scurtătură pentru poziționările perceptuale 402

18. REZOLVAREA CONFLICTULUI: INTEGRAREA PĂRȚILOR 407
Pe de o parte... pe de altă parte... 408
De ce să ne batem capul? 410
Ascultând înțelepciunea corpului nostru 411
Scurtătură pentru „a vă aduna" 412

19. OFERIREA ȘI RECEPTAREA *FEEDBACK*-ULUI 417
Feedback-ul și reproducerea modelelor 419

Convingeri care sprijină *feedback*-ul 421
Receptarea *feedback*-ului 425
Oferirea *feedback*-ului 427
Scurtătură pentru dezvoltarea capacității de a oferi *feedback* 429

20. *COACHING* DE ÎNALTĂ PERFORMANȚĂ 435
Ținta *coaching*-ului în NLP 436
NLP și alte tipuri de *coaching* 439
Crearea unei platforme pentru schimbare 440
Descoperirea resurselor interioare 442
Recunoașterea unei stări cu potențial înalt 446
Scara către succes 448
Excelența presupusă 449
Cine pe cine antrenează? 451
Scurtătură pentru *coaching* 453

Glosar 459

Editor: GR. ARSENE

CURTEA VECHE PUBLISHING
str. arh. Ion Mincu 11, București
tel./fax: (021)222.57.26, (021)222.47.65
internet: www.curteaveche.ro
e-mail: arsene@kappa.ro

MULTIPRINT
Tipografia MULTIPRINT S.A.
str. Bucium nr. 34, Iași - 700265
Tel: 0232-211225, 236388, Fax: 0232-211252

CURTEA VECHE PUBLISHING
tel./fax: (021) 222 57 26, 222 47 65;
departamentul redacție 0744 55 47 63;
departamentul distribuție 0744 36 97 21
e-mail: arsene@kappa.ro; internet: www.curteaveche.ro

Curtea Veche vă oferă cărți cu reducere de aproximativ 15% și taxe poștale gratuite. Comandați numărul de exemplare dorite, indicați datele dumneavoastră și trimiteți comanda pe adresa editurii. Plata se face ramburs în momentul primirii coletului.

AUTOR	TITLU
COLECȚIA CĂRȚI-CHEIE	
Dale Carnegie	Secretele succesului
Napoleon Hill	De la idee la bani
David J. Schwartz	Puterea magică a gîndului
John Chaffee	O călăuză sigură
Walter Anderson	Curs practic de încredere
David Reuben	Tot ce ai vrut să știi despre sex*
	* Dar ți-a fost teamă să întrebi
Maxwell Maltz	Psihocibernetica
Norman V. Peale	Forța gîndirii pozitive
Steven K. Scott	Pași simpli către vise imposibile
Henriette A. Klauser	Notează și acționează
William Glasser	Cum să alegem fericirea
Zig Ziglar	Putem crește copii buni
	într-o lume negativă!
Dale Carnegie	Lasă grijile, începe să trăiești
Alan Loy McGinnis	Importanța prieteniei
Zig Ziglar	Dincolo de vîrf
Robert T. Kiyosaki	Tată bogat, tată sărac
Dale Carnegie	Cum să vorbim în public
Glenn Van Ekeren	Drumuri spre fericire
Spencer Johnson	Cine mi-a luat Cașcavalul?
Allan Pease	Întrebările sînt, de fapt, răspunsuri
Og Mandino	Al doisprezecelea înger
Og Mandino	Cel mai vestit vînzător din lume

Burke Hedges	Afirmă-te sub propria firmă
Norman V. Peale	Spune „pot" și vei putea
K. Blanchard, S. Johnson	Manager la Minut
Daniel Goleman	Inteligența emoțională
John C. Maxwell	Cum să devii popular
M. Scott Peck	Drumul către tine însuți
Jinny S. Ditzler	Cel mai bun an
Og Mandino	Alegerea
Zig Ziglar	Motive pentru a zîmbi
Spencer Johnson	Da sau nu
John C. Maxwell	Realizează-te pe deplin
Bill Quain	10 reguli de încălcat & 10 reguli de urmat
Jacques Salomé	Dacă m-aș asculta, m-aș înțelege
Dale Carnegie	Liderul poți fi tu
Ron Hoff	Regulile unei prezentări de succes
S. C. Lundin et al.	Fish! Trăiește-ți piața!
Marian Stan	E rîndul tău
Michael Beer	Bucuria de a învinge
Robert T. Kiyosaki	Copil bogat, copil isteț
Scott W. Ventrella	Forța gîndirii pozitive în afaceri
Deepak Chopra	Calea magului
Norman V. Peale	Forța entuziasmului
Anthony Robbins	Descoperă forța din tine (v. I+II)
Roger Dawson	Start spre eficiență
Napoleon Hill	Puterea de convingere
Maxwell Maltz	Magia imaginii personale
Jacques Salomé	Curajul de a fi tu însuți
Bill Quain	com.erț
Bobbe Sommer	Psihocibernetica 2000
R. H. Conwell et al.	Clasici ai literaturii motivaționale
N. Hill, W. C. Stone	Succesul și atitudinea
Tara-Bennett Goleman	Alchimia emoțională
Edward de Bono	Gîndirea laterală
Frances Wilks	Transformarea sentimentelor
Dale Carnegie	Tehnici de a vinde
Steven K. Scott	Jurnalul unui milionar
Philip McGraw	Strategii de viață
Burke Hedges	afacerea-de-vis.com
Burke Hedges	Conducta de milioane
Charles C. Manz	Puterea eșecului
Brian Tracy	Viitorul depinde de tine
Frank Bettger	Cum am devenit expert în vînzări
George R. Walther	Influența limbajului pozitiv
Roberta Cava	Comunicarea cu oamenii dificili
Ken Blanchard	Managementul și valorile
Phillip C. McGraw	În căutarea sinelui
William Bridges	Managementul tranziției
Charles Lever	Viața ca o cursă cu obstacole
Ken Blanchard, J. Stoner	De la scop la realizare
Burke Hedges	Marketing la indigo
Paul Hanna	Și tu poți avea succes
Ken Blanchard, M. Muchnick	Rețeta unui lider
Jim Loehr, Tony Schwartz	În formă la serviciu și acasă
Burke Hedgesf	De la lectură la bani
Dale Carnegie	Cum să te bucuri de viață și de slujbă

FAMILIA LA CURTEA VECHE

Ross Campbell,	Cele cinci limbaje de iubire
Gary Chapman	ale copiilor
Zig Ziglar	Secretul căsniciei fericite
Spencer Johnson	Mamă la minut
Spencer Johnson	Tată la minut
Allan Pease	De ce bărbații se uită la meci
Barbara Pease	și femeile se uită în oglindă
Gary Chapman	Speranțe pentru cei despărțiți
Ross Campbell	Copiii noștri și drogurile
Ross Campbell	Educația prin iubire
Gary Smalley	Cum să-ți înțelegi soțul
A. Faber, E. Mazlish	Comunicarea eficientă cu copiii
Jacques Salomé	Vorbește-mi... am atîtea să-ți spun
Gary Smalley	Cum să-ți înțelegi soția
Donald McCullough	Politețea de zi cu zi
Jamie Turndorf	Arena conjugală

David Reuben	Orice femeie poate!
M. J. Elias et al.	Inteligența emoțională în educația copiilor
Jacques Salomé	Mami, tati, mă auziți?
M. J. Elias et al.	Stimularea inteligenței emoționale a adolescenților
Laura Schlessinger	10 motive stupide care distrug un cuplu
Allan & Barbara Pease	El e cu minciuna, ea vorbește-ntruna
Dr. Phillip C. McGraw	Salvarea relațiilor
Jacques Salomé	Singurătatea în doi nu e pentru noi
Dr. Laura Schessinger	Greșelile părinților îi pot distruge pe copii
Gary Chapman	Cele cinci limbaje ale iubirii

BIBLIOTERAPIA

M. Scott Peck	Psihologia minciunii
Eckhart Tolle	Puterea prezentului
Sue Knight	Tehnicile programării neuro-lingvistice

SĂ FII SĂNĂTOS

Deepak Chopra	Insomnia
Deepak Chopra	O digestie perfectă
Deepak Chopra	Comportamente dependente
Deepak Chopra	Greutatea ideală
Jean Carper	Cum să-ți păstrezi sănătatea creierului
Dr. Arthur Agatston	Slăbește sănătos cu dieta South Beach

Vă rugăm să trimiteți comanda dumneavoastră pe adresa:
CURTEA VECHE PUBLISHING, str. arh. Ion Mincu nr. 11, sector 1, 011356, București
sau
e-mail: arsene@kappa.ro; internet: www.curteaveche.ro